

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد و العلوم الادارية
قسم الإدارة العامة

تحليل سياسات التدريب في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن

An Analysis Of Training Policies In The Jordanian Civil Service

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الماجستير في جامعة اليرموك تخصص الادارة العامة

اعداد الطالبة:

ربى فوزات فرحان سهاونة

بإشراف الأستاذ الدكتور:

محمد طعامنة

2008

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
قسم الادارة العامة

تحليل سياسات التدريب في أجهزة الخدمة المدنية في الاردن

An Analysis Of Training Policies In The Jordanian Civil Service

إعداد الطالبة:
ربى فوزات فرحان سهاونة

لجنة المناقشة:

الاستاذ الدكتور: محمد الطعامنة ....رئيسا مشرفا

الاستاذ الدكتور: فؤاد نجيب الشيخ ....عضوا

الاستاذ الدكتور: أحمد الشياب ....عضوا

الدكتور: رائد عبابنة ....عضوا

الإهداء

إلى تلك الشموع التي أضاءت طريقي

إلى أبي وأمي ... منهل العطاء والحنان الذي لا ينضب

إلى أخواني .... أدامهم الله تاجاً لرأسي

إلى أقاربي ... وأصدقائي ... وزملائي الأعزاء الذين وقفوا بجانبي

كما وأهدي دراستي وكل ما يمكن أن تحمله من فائدة علمية "للأردن الحبيب" درة العين ونبض القلب، ولأبناءه أخواني وأخواتي من طلبة العلم، بناة مستقبل الوطن الغالي في ظل جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين.

الباحثة

شكر وتقدير

اتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذ الدكتور محمد طعامنة، لما بذله من جهد وحسن متابعة في إشرافه عليّ وإعداد هذه الدراسة، وما زودني به من ملاحظات وتوجيهات كان لها عظيم القيمة وكبير الأثر في إنجاز هذه الرسالة.

والشكر الجزيل موصولاً إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم لي من أجل إنجاز هذا العمل ، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل العاملين في مكتبة جامعة اليرموك الذين سهلوا لي الكثير لإنجاح هذا العمل

كما أقدم جزيل الشكر لكل من قدم لي النصح والإرشاد والمساعدة خلال فترة إعداد هذه الدراسة ولكل من ساهم في إنجاحها وجزاهم الله عني خيراً

الباحثة

ربى فوزات سهاونة

فهرس المحتويات

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث

تحليل ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

تحليل سياسات التدريب في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن

ربى فوزات فرحان سهاونة

رسالة ماجستير بقسم الادارة العامة في جامعة اليرموك ٢٠٠٨

اشراف

أ.د محمد الطعامنة

هدفت هذه الدراسة الى تحليل سياسات التدريب في أجهزة الخدمة المدنيـــة فـــي الاردن من خلال دراسة مستوى تطبيق هذه السياسات(العليا،الاساسية،التشغيلية)في هذه الاجهزة، كـــذلك هدفت هذه الدراسة الى توضيح اثر المتغيـــرات الديمغرافيـــة(الجـــنس والمســـتوى التعليمـــي)و المتغيرات الوظيفية(عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)على تطبيق هذه السياسات فـــي تلـــك الاجهزة.

شملت عينة الدراسة(٦٨)وزارة و مؤسسة و دائرة،تمثل (١٦٢) فردا ،يشغلون مراكـــز محددة هي،مدراء شؤون الموظفين،مدراء الموارد البشرية،مدراء البحث و التطوير،و المســـتوى الاداري الاعلى في الاجهزة المشمولة.

وقد تم استخدام اسلوب الاستبانة كاداة لجمع البيانات، بحيث تضـــمنت فقـــرات حـــول مستوى تطبيق مجالات السياسات التدريبية الثلاث(العليا،الاساسية،التشغيلية) في اجهزة الخدمـــة المدنية، وتم تحليل البيانات و معالجتها احصائيا عـــن طريـــق الحاســـوب باســـتخدام الحزمـــة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(statistical package for social sciences-spss) حيث تـــم تحليـــل ١٥٠ استبانة.

وقد توصلت الدراسة في الجزء الميداني منها الى انه:

١.من وجهة نظر افراد عينة الدراسة فان مستوى تطبيق السياسات التدريبية(العليا،الاساسية،والتشغيلية) في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن متوسط.

٢. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى التعليمي) في مستوى تطبيق السياسات التدريبية (العليا،الاساسية،والتشغيلية) في أجهزة الخدمة المدنية .

٣.وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا تعزى للمتغيرات الوظيفية(عدد سنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي) في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن.

٤. وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية الاساسية تعزى للمتغيرات الوظيفية(عدد سنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي) في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن.

٥. وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية تعزى للمتغيرالوظيفي (عدد سنوات الخبرة) في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن .

٦.عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية للمتغيرالوظيفي (المسمى الوظيفي) في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن.

في ضوء نتائج هذه الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات اهمها:

١. العمل على تحديد معايير واضحة ودقيقة لترشيح المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية للموارد البشرية لأجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

٢. مشاركة مديري التدريب بتصميم المواد التعليمية المكتوبة والمصورة لاستخدامها في تنفيذ برامج التدريب والتنمية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

٣. ضرورة بعث للموظفين إلى دورات الخارجية وعدم الاقتصار على رؤساء الأقسام والمدراء.

٤. ضرورة وجود نظام لتقييم الموظف المتدرب بعد انتهاء الدورة التدريبية.

٥. ضرورة العمل على التخطيط المستمر لبرامج التدريب وعلى كافة المستويات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

٦. ضرورة فصل الجهة التي تتولي التخطيط التدريبي عن الجهة التي تقوم به.

٧. إجراء دراسات مستقبلية لتحديد إحتياجات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن حسب متطلبات المستويات الإدارية والفروق الفردية للموظفين ليسهل بناء برامج تدريبية تتناسب مع تلك الاحتياجات.

٨. إجراء دراسات مستقبلية حول الصعوبات التي تواجه أجهزة الخدمة المدنية في عمليات تقييم الإحتياجات وإعداد وتصميم البرامج التدريبية وطرق وأساليب تنفيذ تلك البرامج لجميع المستويات الإدارية.

الفصـل الأول

الإطــار العـام للدراســة

(١-١) المقدمة:

يعد التدريب عملية نظامية هادفة ترمي إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية والمهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية بحاجاتها من هـذه العناصـر، والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها، كما أن استجابة نظام التدريب للمتطلبات البيئية والمجتمعية أمر حيوي لمواكبة المستجدات والتطورات في المعرفة والتكنولوجيا والأساليب التي تؤثر فـي أداء الأفراد والمنظمات، وتعمل على رفع الكفاءة وزيادة الفعالية علـى المسـتويات التنظيميـة والقومية.

أن التدريب جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات الّتي تساعدهم على تحسين أدائهم، والأداء الوظيفي يتطلب إنجاز العمل وفقاً للمعايير النمطيـة المقررة أو وفقاً لاتجاهات التطوير والتحديث حسب ما تراه المنظمة لتحسين إنتاجيتها، وينظـر إلى التدريب والتطوير من منظور أن تكون الموارد البشرية الحالية أكثر مرونة وأكثر تأقلمـاً، وذلك للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وإذا كانت المؤسسة قادرة على التأقلم مع مواردها البشرية من خلال التدريب والتطوير فإنّها تستطيع زيادة تأقلم المؤسسة نفسها مع متطلبات البيئة والزبائن من خلال زيادة مقدرتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها.

تعد البرامج التدريبية من أهم الوسائل التي تعتمدها المنظمات لتطوير العـاملين لـديها حيث تقوم العديد من المنظمات، لا سيما الكبيرة منها، بنشاط تدريبي من خلال أقسامها أو مـن خلال مراكز تدريب خارجية، ويعد التدريب من الوسائل الرئيسية، التي يتم بموجبهـا تطـوير العاملين في المنظمات في الدول النامية حيث تزداد المبالغ التي يتم إنفاقها على هـذا النشـاط

سنوياً، كما إن تحديد مدى حاجة العاملين في المنظمات للتدريب عملية مهمة إذ يتم بموجبها توفير البرامج التدريبية التي تتناسب واحتياجاتهم وبالتالي تساهم في تطويرهم وتطوير نشاطات المنظمات التي يعملون بها.

لقد تزايد الاهتمام في الأردن بمسألة تدريب الموظفين، من خلال انشاء وحدات خاصة تعنى بتدريب وتطوير الموارد البشرية، وذلك باعتبارها من أهم العناصر للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق النتائج المرجوة بأسرع الطرق الممكنة وأكثرها فاعلية، من هنا برزت الحاجة إلى التركيز على سياسات التدريب لمواكبة التغيرات السريعة في كافة المجالات الاقتصادية، والسياسية ،والاجتماعية ،والتي نتجت لها تغيرات بيئة العمل المتمثلة في أنواع الوظائف وظروف العمل، وتكوين القوى العاملة وقيم وتوقعات العاملين على جميع المستويات.

ولعل من أبرز توجهات أجهزة الخدمة المدنية في الأردن السعي نحو تخفيف المركزية في تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية والخدمة المدنية، ومنح صلاحيات تنفيذها للوزارات والدوائر، حيث استحدث في بعض الوزارات والدوائر في السنوات الماضية وحدات لإدارة الموارد البشرية لتقوم على تنفيذ تلك السياسات بشكل تدريجي وبما ينسجم مع المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، بدلاً من وحدات شؤون الموظفين أو الشؤون الإدارية التي يقتصر عملها على تنفيذ إجراءات جزئية بصلاحيات مقننة وبارتباط مركزي.

لذا تم التركيز في هذه الدراسة على تحليل أهم سياسات التدريب في ادارة الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن لما لها من أثر في تحسين مهارات الموظف ومعارفه واتجاهاته للقيام بأعباء الوظيفة الّتي يشغلها بكفاءة وفعالية وإعداد وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات الموظف لشغل وظائف مستقبلية.

(١-٢) مشكلة الدراسة:

بالرغم من تزايد الاهتمام في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن بالتدريب على اعتباره من اهم العناصر الاساسية اللازمة للارتقاء بمستوى الموظف الا ان هناك العديد من المعوقات التي مازال يعاني منها ،ومن اهمها عدم استقلالية دوائر التدريب داخل اجهزة الخدمة المدنية،المناخ التنظيمي و الثقافي السائد في هذه الاجهزة وما يعانيه من تقليد في اساليبه و سياساته و نشاطاته، وعدم وجود دعم كافي للتدريب من قبل الادارة العليا ، بالاضافة الى عدم اهلية و كفاءة القائمين على ادارة التدريب ، وعدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في هذه الاجهزة (ارحيم ،٢٠٠٢).

لذا تتركز مشكلة هذه الدراسة بالتعرف على دور السياسات التدريبية في تطوير العملية التدريبية في اجهزة الخدمة المدنية، والتوعية لأهمية التدريب بشكل عام، وتمكين هذه الاجهزة من التغلب على كافة الصعوبات التي تواجهها قبل وبعد تنفيذ البرامج التدريبية، والالمام بأهم التقنيات الحديثة في مجال التدريب في ضوء هذه السياسات

كما تبرز مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما مستوى تطبيق السياسات التدريبيةالعليا والاساسية والتشغيلية في اجهزة الخدمة في الاردن من وجهة نظر المبحوثين؟

(١-٣) هدف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يتمثل الهدف العام للدراسة بتحليل سياسات تدريب الموارد البشرية في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن للكشف عن مستوى تطبيق هذه السياسات(العليا،الاساسية،التشغيلية) بالاضافة الى دراسة اثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس،و المستوى التعليمي) والمتغيرات الوظيفية(سنوات الخبرة،المسمى الوظيفي) على تطبيق هذه السياسات.

(١-٤) أهمية الدراسة:

وتبرز أهمية الدراسة من كونها تقدم نموذج لاهم السياسات التدريبية الواجب تطبيقها في اجهزة الخدمة المدنية، وتصنيفها لهذه السياسات الى عليا واساسية ،وتشغيلية من اجل تمكين المتخصصين بالتدريب في هذه الاجهزة لفهم هذه السياسات، ومساعدتهم على تطوير اهم الوسائل اللازمة ، لرفع مستوى اداء الموظفين وزيادة الكفاءة الانتاجية.

(١-٥) أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية:

١- ما مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية في الاردن من وجهة نظر المبحوثين.

٢- -ما مستوى تطبيق السياسات التدريبية الاساسية في أجهزة الخدمة المدنية في الاردن من وجهة نظر المبحوثين.

٣- ما مستوى تطبيق السياسات التدريبية الاساسية في أجهزة الخدمة المدنية في الاردن من وجهة نظر المبحوثين.

(١-٦) فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس و المستوى التعليمي).

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة و ومسمى الوظيفي).

الفرضية الثالثة: لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس و المستوى التعليمي).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة و مسمى الوظيفي).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي).

الفرضية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالــة (α=٠,٠٥) فــي إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبيــة التشــغيلية فــي أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة، ومسمى الوظيفي).

(١-٧) منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوبين لخدمة أهدافها؛ الأول: أسلوب المسح المكتبي للأدبيــات والمنشورات ذات العلاقة بالموضوع دولياً ومحلياً، والثاني: المســح الميــداني لأفــراد عينــة الدراسة، وتهدف الدراسة من خلال المسح المكتبي للأدبيات إلى التعرف على الدراسات السابقة في الموضوع وما توصلت إليه من نتائج.

كما يشمل الجانب النظري التعرف على ما تيسر الحصول عليه من وثائق ومنشــورات حول سياسات التدريب من الجهات ذات العلاقة للتعرف على السياسات التدريبية وتحليلها.

أما الجانب العملي للدراسة فشمل المسح الميداني لأفراد عينة الدراسة بهــدف التعــرف على اتجاهاتهم وآرائهم نحو مدى تطبيق السياسات التدريبية في أجهزة الخدمة المدنية، من خلال استجابتهم لأداة الدراسة والتي تتمثل في استبانة طورتها الباحثة لخدمة هذا الغرض في ضــوء فرضيات الدراسة.

(١-٧-١) مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية:

تمثل البيانات الثانوية تلك البيانات التي حصلت عليها الباحثة من مجموعة الوثائق الرسمية الخاصة بسياسات التدريب في إدارة الموارد البشرية والخدمة المدنية، من مصادر وجهات رسمية ومكتبية وإلكترونية، منشورة وغير منشورة، إضافة إلى مجموعة البحوث والدراسات السابقة، المحلية والدولية التي تتناول موضوع التدريب في الخدمة المدنية والموارد البشرية.

أما البيانات الأولية، فتتمثل في البيانات التي سعت الباحثة للحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة بهدف التعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو سياسات تدريب الموارد البشرية، وإكتشاف أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد العينة.

(١-٧-٢) مجتمع الدراسة:

تمكنت الباحثة من حصر وتحديد الأجهزة المشمولة في مجتمع الدراسة من خلال الرجوع إلى الهيكل التنظيمي للإدارة الحكومية في الأردن استناداً لمصدرين رئيسيين، الأول: كتاب "الإدارة الحكومية في الأردن: الواقع ومتطلبات التغيير"، (الطعامنة، ٢٠٠٤)، والثاني: الموقع الإلكتروني الرسمي لرئاسة الوزراء، حيث شمل ذلك جميع الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة التي تمارس مهامها لغاية وقت إعداد هذه الدراسة، فقد تم التوفيق بين المعلومات التي وردت في المصدرين السابقين لحصر أجهزة الخدمة المدنية التي يشملها مجتمع الدراسة، تم حصر (٢٦) وزارة، كما تم تحديد (٢١) دائرة مركزية، و(٥٢) مؤسسة عامة، وبذلك يكون المجموع الكلي (٩٩) جهازاً حكومياً ، وتم استثناء (٢٦) جهازاً حكومياً لعدم ملاءمتها لظروف وموضوع الدراسة، وبذلك يصبح عدد الوزارات والدوائر والمؤسسات المشمولة بمجتمع الدراسة (٧٣).

(١-٧-٣) عينة الدراسة:

مما تقدم ترى الباحثة أن الأفراد الذين يشغلون المواقع الإدارية التالية ذكرها في الأجهزة التي يشملها مجتمع الدراسة يملكون المعلومات والمعرفة الإدارية عن موضوع الدراسة، مما يؤهلهم للاستجابة إلى الاستبانة بشكل أفضل من غيرهم.

وقامت الباحثة باختيار لعينة قصدية تمثلت في المسميات الوظيفية التالية:

- مدراء شؤون الموظفين في الوزارات والمؤسسات والدوائر.
- مدراء الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات والدوائر.
- مدراء البحث والتطوير في الوزارات والدوائر والمؤسسات.
- مستوى الإدارة العليا في جميع الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر المركزية (أمين عام، مساعد أمين عام، مدير عام، مدير إداري، مدير مالي، ومدير تنفيذي، ومستشار).

تمثل عينة الدراسة الأفراد الذين يشغلون المواقع الإدارية السابق ذكرها والذين يعملون في الوزارات والدوائر والمؤسسات التي تقع ضمن حدود أمانة عمان الكبرى والتي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب وبذلك تكون قد استثني (٥) أجهزة حكومية وأصبح عدد الأجهزة المشمولة بعينة الدراسة (٦٨) وزارة ومؤسسة عامة ودائرة، تمثل جميعها (١٦٢) فرد.

(١-٧-٤) أداة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها قامت الباحثة بتطوير استبانة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات والابحاث السابقة، واعتمادها لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وتتكون الاستبانة من قسمين: الاول يحتوي على أسئلة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة في التدريب وإدارة الموارد البشرية.

والهدف من اسئلة القسم الاول فحص أثر هذه المتغيرات على اجابات افراد عينة الدراسة نحو سياسات تدريب إدارة الموارد البشرية، والملحق رقم (٣) يمثل استبانة الدراسة.

أما القسم الثاني فيحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن أسئلة وفرضيات الدراسة وبواقع (٤٠) فقرة، تتم الإجابة عنها على مقياس ليكرت الخماسي (**Likert**) بتدرج من (أوافق بشدة، إلى لا أوافق بشدة) وقد اعطيت استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المقياس أوزان كما يلي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
متوسط (3.51 فما فوق)	مرتفع
متوسط (2.51 -3.5)	متوسط
متوسط (اقل من ٢,٥)	منخفض

حيث تكون القسم الثاني من ثلاث مجالات هي:

١. مجال السياسات التدريبية العليا وتضمن الفقرات من (١-١٩).

٢. مجال السياسات التدريبية الأساسية وتضمن الفقرات من (٢٠-٣٢).

٣. مجال السياسات التدريبية التشغيلية وتضمن الفقرات من (٣٣-٤٠).

(١-٧-٥) صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من شمول المقياس لمستوى تطبيق السياسات التدريبية والتعرف على مدى ملاءمة العبارات للمجال الذي ادرجت تحته، تم عرضها على خمسة من المختصين في مجال الإدارة العامة و من المهتمين بالموارد البشرية والبحث العلمي لتحكيمها، وتم الأخذ باقتراحاتهم جميعها.

أما لفحص ثبات الأداة تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار(Test. Retest) على عينة مكونة من (٢٠) موظف من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة بفارق زمني مقداره أسبوعين ما بين الاختبار وإعادته، كما لجأت الباحثة إلى احتساب معاملات الثبات بطريقتين أولهما:

١- طريقة(سبيرمان بروان) للعينة الاستطلاعية:

معاملات ارتباط سبيرمان براون بين التطبيقين القبلي والبعدي على العينة الاستطلاعية

المجال	معامل ارتباط سبيرمان براون	الدلالة الإحصائية
السياسات التدريبية العليا	٠,٩٤٤	٠,٠٠٠
السياسات التدريبية الأساسية	٠,٩٨٧	٠,٠٠٠
السياسات التدريبية التشغيلية	٠,٩٨١	٠,٠٠٠
الأداة ككل	٠,٩٨٦	٠,٠٠٠

يظهر من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط بين التطبيق القبلي والبعدي للعينة الأستطلاعية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥)، مما يدل على درجة ثبات عالية على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل.

٢ـ طريقة(كرونباخ ألفا)

معامل الثبات حسب طريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والأداء ككل على العينة الأصلية

المجال	معامل كرونباخ ألفا
السياسات التدريبية العليا	٠,٨٤
السياسات التدريبية الأساسية	٠,٨٢
السياسات التدريبية التشغيلية	٠,٧٥
الأداة ككل	٠,٩١

يبين الجدول أن معامل الثبات المحسوبة وفق طريقة كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (٠,٧٥-٠,٩١) وهي تدل على مستوى ثبات عالي على جميع مجالات أداة الدراسة والأداة ككل.

(١-٧-٦) الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة نتائج المسح الميداني إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء البسيطة وتحليلات التباين بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،وذلك للاجابة على اسئلة و فرضيات الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية التالية:

١. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة، للكشف عن مستوى تطبيق السياسات التدريبية في اجهزة الخدمة المدنية.
٢. تم تطبيق تحليل التباين الثنائي (two -Way-ANOVA) للكشف عن الفروق في اتجاهات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
٣. استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن مواقع الفروق على المتغيرات الشخصية والوظيفية التي ظهر فيها دلالة احصائية على تحليل التباين.

(١-٧-٧) متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على (٤) متغيرات مستقلة، و (٣) متغيرات تابعة، وهي على النحو التالي:

المتغيرات المستقلة:

١. **الجنس وله مستويان:** ذكر، أنثى

٢. **المستوى التعليمي وله أربع مستويات:** الدراسات الثانوية فما دون، دبلوم كلية مجتمع، الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)، دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه).

٣. **المستوى الإداري وله ثلاث مستويات:** رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة.

٤. **عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية أو التدريب وله أربع مستويات:** أقل من (٥) سنوات، (٥-٩) سنوات، (١٠-١٤) سنة، (١٥) سنة فأكثر.

المتغيرات التابعة:

١. السياسات التدريبية العليا.

٢. السياسات التدريبية الأساسية.

٣. السياسات التدريبية التشغيلية.

(١-٨) التعريفات الإجرائية:

لتحقيق اهداف الدراسة ، تعرف الباحثة المجالات التي اعتمدتها الدراسة كما يلي:

١. **السياسات التدريبية العليا:** هي مجموعة السياسات التي تضعها الإدارة العليا ولا تكون مدونة في اللوائح الرسمية للمؤسسة، وتتضمن هذه السياسة تكامل الاستراتيجية الكلية مع التدريب، وربط المسار الوظيفي بالتدريب، ومراعاة الشفافية في الإعلان عن البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية بموضوعية.

٢. **السياسات التدريبية الأساسية:** هي مجموعة السياسات التي تستمد من النظام الأساسي للمنظمة وتكون غالباً مدونة في لائحة التدريب، ولا تتغير هذه السياسات إلا بتغير المؤسسة نفسها، وتتضمن هذه السياسة صلاحيات مدير التدريب، وتوفير ميزانية مستقلة لأنشطة التدريب، وتقييم البرامج التدريبية.

٣. **السياسات التدريبية التغشيلية:** وهي مجموعة السياسات التي تتعلق بنشاط التدريب نفسه أثناء التنفيذ، ومع أنها مستمدة من السياسات الأساسية والعليا إلا أنها تكون أكثر تفصيلاً ووضوحاً للعاملين في الإعداد والإشراف على البرامج التدريبية وواضحة أيضاً للأفراد المستهدفين بالتدريب، وتتضمن هذه السياسة اختيار وتعيين المدربين للبرامج التدريبية، استخدام أساليب متطورة للتدريب، ومكان التدريب، وأهم حقوق وواجبات المشاركين في التدريب والمدربين

٤. **أجهزة الخدمة المدنية:** هي اي وزارة او دائرة او مؤسسة عامة خاضعة لأحكام ديوان الخدمة المدنية.

(١-٨) التعريفات الإجرائية:

لتحقيق اهداف الدراسة ، تعرف الباحثة المجالات التي اعتمدتها الدراسة كما يلي:

١. **السياسات التدريبية العليا:** هي مجموعة السياسات التي تضعها الإدارة العليا ولا تكون مدونة في اللوائح الرسمية للمؤسسة، وتتضمن هذه السياسة تكامل الاستراتيجية الكلية مع التدريب، وربط المسار الوظيفي بالتدريب، ومراعاة الشفافية في الإعلان عن البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية بموضوعية.

٢. **السياسات التدريبية الأساسية:** هي مجموعة السياسات التي تستمد من النظام الأساسي للمنظمة وتكون غالباً مدونة في لائحة التدريب، ولا تتغير هذه السياسات إلا بتغير المؤسسة نفسها، وتتضمن هذه السياسة صلاحيات مدير التدريب، وتوفير ميزانية مستقلة لأنشطة التدريب، وتقييم البرامج التدريبية.

٣. **السياسات التدريبية التشغيلية:** وهي مجموعة السياسات التي تتعلق بنشاط التدريب نفسه أثناء التنفيذ، ومع أنها مستمدة من السياسات الأساسية والعليا إلا أنها تكون أكثر تفصيلاً ووضوحاً للعاملين في الإعداد والإشراف على البرامج التدريبية وواضحة أيضاً للأفراد المستهدفين بالتدريب، وتتضمن هذه السياسة اختيار وتعيين المدربين للبرامج التدريبية، استخدام أساليب متطورة للتدريب، ومكان التدريب، وأهم حقوق وواجبات المشاركين في التدريب والمدربين

٤. **أجهزة الخدمة المدنية:** هي اي وزارة او دائرة او مؤسسة عامة خاضعة لأحكام ديوان الخدمة المدنية.

الفصـــل الثـــانـــي

الاطـــار النظـــري والدراســات السـابقــة

(٢-١) مقدمة:

في هذا الفصل استعراض لبعض المفاهيم التي توضح التدريب ، الأهداف والغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، واهم الأساليب المتبعة والوسائل التدريبية المستخدمة التـــي يتبعهـــا المدربون في عملية التدريب لتحقيق أهداف التدريب ، والتعرف علـــى السياســـات التدريبيـــة، مفهومها وأهم الشروط الواجب توافرها فيها، وعرض لأهم أنواع هذه السياسات ومن ثـــم تـــم الحديث عن واقع هذه السياسات في اجهزة الخدمة المدنية .

وتم في هذا الفصل تم عرض لاهم الدراسات المحلية و الدولية التي تناولت موضـــوع التدريب بجميع جوانبه.

(٢-٢) مفهوم التدريب والعملية التدريبية:

(٢-٢-١) مفهوم التدريب:

ظهرت أهمية التدريب بجلاء في العصر الحديث وازداد الاهتمام بزيادة الإيمان به لأنه أحد الأسس الهامة لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية وإعداد الأفـــراد العـــاملين فـــي مختلف قطاعات المجتمع على اختلاف مستوياتهم للقيام بواجبات أعمالهم المعنيين بها والمهـــام الموكلة إليهم على خير وجه كما يتيح للأفراد مسايرة التطـــور المعاصـــر والإلمـــام بـــالطرق والوسائل المستحدثة في مجالات أعمالهم ولهذا فهو يعد عملية أساسية فـــي الوقـــت الحاضـــر للاستثمار الشامل السليم الذي تلجأ إليه الإدارة الحديثة (عبد الباقي، ٢٠٠٠).

لقد أصبح التدريب نشاطاً مستمراً ومهماً في عمل الشركات الحديثة نتيجة لحاجاتها المستمرة إلى التجاوب والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بشكل عام والتقنية الفنية بشكل خاص، تتطلب معها وضع إستراتيجية خاصة للتدريب نستطيع دعم الإستراتيجية الكلية للمنظمة لمواجهة هذه التغيرات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهدافها (مخامرة، ١٩٩٣).

للتدريب معاني كثيرة وتعددت محاولات الكتاب والباحثين لتعريفه، وعلى كل حال فهي كلها تلتقي حول مضمونه، و دوره في رفع كفاءة الفرد والمنظمة، حيث يرى البعض "بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم (الطعاني، ٢٠٠٢).

وعرف (جميل، ١٩٩٩) التدريب على "أنه مجموعة من الفعاليات أو العمليات الفرعية التي توجه إلى عدد من البشر لتحقيق أهداف محددة في برنامج منظم يسمى البرنامج التدريبي".

ويعرف (توفيق، ١٩٩٦) التدريب بأنه "تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف، والمهارات الحالية التي يمتلكها، أو الجديدة التي يكتسبها مما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي للاحتياجات التدريبية".

أما تريسي (Tracey ،1984) فإنه ينظر إلى التدريب على أنه "تنمية مهارات جديدة لدى العاملين الحاليين لتمكينهم من الاحتفاظ بقدرتهم على الإنتاج على الرغم من التقنيات الحديثة أو التغيرات في الأجهزة والإجراءات والأساليب".

بينما قدم (عساف،حمدان ٢٠٠٠) مفهوماً واسعاً للتدريب "فهو عملية تستهدف المهارات والقدرات بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع صفوف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري،

موضع التطبيق، وتطوير الطاقات على بناء الأساليب والوسائل والأدوات التي تساهم في تطوير العمليات في جميع مجالات الحياة وقطاعات العمل، وتنمية القدرات اللازمة على التعامل معها وتوظيفها بفعالية في سير هذه العمليات".

ويرى (المبيضين،جرادات، ٢٠٠١) بأن التدريب "يعود إلى تحسين مهارات الموظف ومعارفه واتجاهاته للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلها بكفاءة وفعالية".

ويعرف الباحثان ليو دبيارز وليسلي (Byars & leslie, 1991) التدريب على أنه "عملية تعليمية تتضمن اكتساب المهارات، المفاهيم، القوانين، والاتجاهات لتحسين أداء الموظفين".

ويمكننا أن نقدم تعريفاً شاملاً وموجز للتدريب بأنه "عملية مستمرة ومتطورة تهدف أساساً إلى اكتساب الأفراد معارف واتجاهات جديدة تؤدي إلى تقييم أدائهم وتوجيههم نحو أهداف المنظمة.

(٢-٢-٢) أهداف التدريب:

أصبحت أهداف التدريب تزداد تسارعاً وتعقيداً ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: (الطعاني، ٢٠٠٧)

١. أهداف تقليدية: وتتضمن أهدافاً معرفية مثل:

- تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها.
- تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه في القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

٢. أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف:

- نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.

- استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.

٣. أهداف إبداعية: يمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى:

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.

- يتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة ،لزيادة انتماء الموظفين للمنظمة التي يعملون فيها بحيث ترتقي البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.

(٢-٢-٣) مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وأنه يمكن إنجازها فيما يلي (الطعاني، ٢٠٠٧) (عساف،حمدان، ٢٠٠٠):-

أ- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

ب- **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

ج- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، والزمان، والمكان، ومن حيث الكم، والكيف، والتكلفة.

د- **الشمول:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، والمعارف، والمهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

هـ- **الاستمرارية:** وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتعلقة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.

و- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبتدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً، وهكذا وتتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة".

ز- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

(٢-٢-٤) أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المنظور الذي تنظر من خلاله إلى التدريب والذي ينتخبه أساساً لتصنيف تلك الأنواع ويمكن اتخاذ المعايير التالية أسساً للتصنيف (عساف،حمدان، ٢٠٠٠)، (Phillips, 2004).

أولاً: التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:

أ- **التدريب الفردي:** ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معنيين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة، ولتعريفه بمهام وظيفته، وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو على أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية على المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة، سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها.

ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات الجديدة التدريبية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.

ب- **التدريب الجماعي:** ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معاً في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوباً تدريب أفرادها على هذه المهام، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية، فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية، وإخضاعهم معاً لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

يعتبر هذا النوع من أهم الأنواع التي تتوافق مع فلسفة بعض النماذج الإدارية التي تقوم على فلسفة العمل الجماعي وروح الفريق، أو فلسفة المشاركة، حيث يساند التدريب من هذا النوع عملية ترسيخ هذه الفلسفة، ونوعية العاملين بإبعادها ومستلزمات تطبيقها من جميع النواحي القيمية أو المعرفية أو المهارية.

ثانياً: التدريب حسب المكان الذي يتم فيه ويقسم إلى نوعين:

أ- **تدريب داخلي (داخل المنظمة):** ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية هي أن التدريب يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ مكملاً لخطة تنمية الإدارة العامة، ولكن يعاب على التدريب الداخلي إعطاؤه في محيط عمل المنظمة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها، ومن ثم لا يوجد احتمال للتواصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

ب- **التدريب الخارجي:** أما التدريب الخارجي فيتيح آفاقاً أرحب لتبادل الخبرات والأفكار واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد من جهات متعددة وينتمون على مدارس فكرية وخلفيات مختلفة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، إضافة على أن مراكز ومنظمات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل ومعينات سمعية وبصرية قد لا تتوافر داخل المنظمات المعنية، ولكن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التدريب، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية حيث تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب والتي لا تخلو من التميز وعدم الدقة، وتتحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التدريب الداخلي.

ثالثاً: التدريب بحسب وقت تنفيذه ويقسم إلى نوعين هما:

أ- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** ويهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وعملياً وسلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويطلق على هذا النوع تسميات عديدة كالتدريب الإعدادي والتوجيهي والتعريفي.

ب- **التدريب أثناء العمل:** وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل على رأس عملهم. ويعتبر التدريب أثناء العمل أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، لا بد من إحاطة الفرد وتزويده أولاً بأول بما يطرأ من تغييرات في مجال عمله.

(٢-٢-٥) عناصر عملية التدريب:

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة فإذا عرضنا تعريف التدريب أو أحد تعريفاته تستطيع من خلاله تحديد عناصر عملية التدريب (القبلان، ١٩٩٢، Robinson, 1985).

١- المدرب:

يختلف دور المدرب في عملية التدريب، عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ ولذلك فإن من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام وسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه.

٢- المتدرب:

إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات، والمستويات الوظيفية.

٣- المنهاج التدريبي:

الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة فيجب أن يكون نابعاً من البيئة الواقعية وليس مستورداً، وأن يتسم بطابع المعقولية، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة، بل جديدة مستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

٤- بيئة التدريب:

حيث تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية، وجميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية والإضاءة والمقاعد المريحة، ووجود قاعات مساندة لعمل المجموعات، وأن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب.

٥- أساليب التدريب:

إن هدف التدريب الذي يتمثل في زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات يؤثر كثيراً في تحديد واختيار الأساليب التدريبية، كما أن طبيعة الموضوعات ومدى توافر الموارد التدريبية يشكل عاملاً آخر في تحديد الأساليب التدريبية.

ومن هذه الأساليب التدريبية:- (جميل، ١٩٩٩)(عساف،حمدان،٢٠٠٠) (عبد الباقي،٢٠٠٠) (Mathwes & leno, 2001) (Schleger **1985**):

١- المحاضرة:

وهو أقدم أسلوب معروف في التدريب ولا زالت مؤسسات التنمية في دول العالم الثلاث تحبذ استخدامه نظراً لقلة المتخصصين في شؤون التدريب بها ولكونه أرخص الأساليب المستخدمة في التدريب.

تعني المحاضرة "مجموعة معلومات توصل من شخص إلى مجموعة مشاركين وفي هذا المجال قد تكون حاسة السمع هي الإداة المستقبلة للمعلومة، أنها وسيلة تعتمد في نجاحها على جملة عوامل لعل من أهمها الإنصات، التحدث، والبيئة التي تعمل فيها.

ومن المأخذ على هذه الطريقة أنها تسير في طريق واحد بمعنى أن تصدر من شخص إلى مجموعة أشخاص لا تتوفر لهم الفرصة لإبداء ردود فعلهم باتجاه المحاضرة وغالباً ما يلاقي كبار السن أو من هم في مستويات إدارية عليا صعوبة في الجلوس لفترات طويلة من الزمن للاستماع والتلقين خصوصاً وأن البعض من هؤلاء يعتقد بأن خبرته الوظيفية تتجاوز إمكانيات المحاضر بأن مشاغله في العمل لا تسمح له بالجلوس لفترات طويلة للاستماع.

وهذه الطريقة يمكن أن تعمل على تحسين أداء الموظفين إذا تم إدخال الوسائل التوضيحية السميعة والبصرية فيها.

٢- المناقشة:

المناقشة أسلوب دراسي وتدريبي ناجح ولها ميزة كبرى على أسلوب المحاضرة فإنها توفر تغذية عكسية تمكن من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، كما يمكن تخصيص الوقت بشكل دقيق من تغطية جميع أو معظم الموضوعات، وتوفر المناخ الملائم لتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات حيث يشارك جميع المتدربين في النتائج التي يتم التوصل إليها، وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات).

٣- دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المدرب المختص مواقف أو مشكلات واقعية، أو يبني من عنده صوراً لمواقف أو مشكلات افتراضية ولكنها تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي ويقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة "حالة" ومن ثم مناقشتها، يتميز هذا الأسلوب بالمرونة والواقعية وعملية بناء الحالات لا تحتاج إلى جهود كبيرة ولا تكاليف عالية، وكل ما تحتاجه قدرة على الكتابة التصويرية القادرة على تصوير المشكلات أو المواقف بصورة واضحة ومنهجية، ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشكلة واتخاذ قرار حولها، ويتطلب الاستعانة بخبرات محللين وخبراء ومختصين وهي بذلك مكلفة في بعض الأحيان، وخصوصاً إذا كانت المشكلة أو الحالة تتعلق بالتخطيط.

٤ - تمثيل الأدوار:

يقوم أحد المتدربين هنا بتمثيل الأشخاص في المنظمة مبرراً بحاجاته وآرائه حول قضية معينة بعد انتهاء التمثيل تجري مناقشة لعرض الصواب والخطأ في تصرفات الشخص المقصود في التمثيلية ومن مزايا هذه الطريقة أنها توضح التصرف الصحيح للشخص إزاء قضية معينة، وتنجح هذه الطريقة بتدريب الإداريين وإعادة هذه التمثيلية مرة تلو المرة يساعد توضيح الأخطاء في تصرفات الموظفين مما يؤدي إلى أن يغير الموظف من تصرفاته، وهذا يساعد على تحسين أدائه، ويساعد على تدرجه الوظيفي، ومن المآخذ على هذه الطريقة فأهمها شعور الموظف بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها الآخرون، وقد يؤدي إلى ظهور نزعات بين الموظفين وزيادة حدة النقاش فيما بينهم.

٥- سلة القرارات:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المهمة في محاكاة الواقع ويستعمل كقياس لقدرة المدير ومهارته في التعرف إلى المشكلات واتخاذ القرارات، تتكون سلة القرارات من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يومياً، ويطلب من المتدرب أن يقوم بوقت محدد بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم تأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة المتدرب في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعلياً، يؤخذ عليها أنها مكلفة من حيث الإعداد والتنفيذ.

٢-٢-٦ معيقات التدريب:

بما أن التدريب عبارة عن عملية متكاملة وشاملة، فلا بد من وجود عوائق ومشاكل، وهذه قد تتشابه بين برنامج وآخر، ومن هذه العوامل التي تراها الباحثة وبعض الكتاب المختصين في حقل التدريب والتي لها آثار سلبية على مسار التدريب تتمثل فيما يلي: (محمد، ١٩٨٩)

أ- العوامل الاقتصادية: ونقصد بذلك استخفاف الإدارات بنتائج الأداء وعدم إعطاء أية قيمة للتدريب تظهر ذلك بوضوح من خلال المخصصات القليلة الموجودة في الموازنات، لأن الإدارات تعتبره نشاطاً ثانوياً، لا يسهم في أي شيء سوى في المجال الترفيهي، وضع مخصصات لقاء الاشتراك في الدورات بقصد التكسب.

ب- جمود القوانين والتشريعات الخاصة بالتدريب.

ج- فهم الإدارة العليا للتدريب من حيث مردوده ومنافعه غير واضح، ولذلك لا توليه العناية والاهتمام الكافي.

د- معظم برامج التدريب تتميز بالعمومية، وتبتعد عن التعمق في التخصصية التي تتطلبها الحاجة التدريبية للمتدربين.

هـ- محتويات التدريب أو الموضوعات التي تقترح في البرامج تتميز بالنظرية وعدم محاكاة الواقع.

و- ضعف الإمكانات المالية المتاحة للتدريب وكذلك التسهيلات اللازمة.

ز- النقص في وجود مدربين ذوي كفاءة عالية.

ح- استخدام الطرق والأساليب التقليدية التي لا تتلاءم مع التقنيات الحديثة في التدريب.

ط- غياب التخطيط المنهجي للتدريب.

(٢-٣) السياسات التدريبية:

عندما يكون التدريب هو الوسيلة المناسبة لحل المشكلات أو تحقيق التطوير اللازم في مؤسسات القطاع العام فإنه يجب أن يتم وضع معايير معينة تحكم العمل والنشاط التدريبي فيها. وإدارة النشاطات التدريبي ليست عملية بسيطة، حيث أن هناك العديد من المشاكل المطلوب حلها والقرارات الواجب اتخاذها، إلا أن بعض هذه المشكلات ذات طبيعة متكررة، لذلك فمن الضروري وضع قواعد لمواجهة هذه الحالات، وتسمى هذه القواعد السياسات التدريبية (حسن، ٢٠٠٣).

(٢-٣-١) مفهوم السياسات التدريبية:

يمكن تعريف سياسات التدريب بأنها "مجموعة من القواعد التي تتبناها وحدات القطاع العام وتوضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية للتدريب، فالسياسات هي بمثابة خرائط تبين الطرق العامة للتدريب أمام المرؤوسين وبذلك فهي تقلل من الأسئلة والاستفسارات ومن الاختلاف في وجهات النظر".

(٢-٣-٣) أنواع السياسات التدريبية:

١. هناك أنواع متعددة من السياسات التدريبية ويمكن توضيحها فيما يلي: (حسن، ٢٠٠٣) (عساف، ٢٠٠٠) (الخطيب،الخطيب، ١٩٩٧) (صادق، ١٩٩٣):

- السياسة التدريبية العليا:

وهي السياسات التي توضع بمعرفة الإدارة العليا، ولا تكون مدونة في لوائح المؤسسة، والسياسات العليا غالباً ما تكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية، فهي تتصل بالنشاط التدريبي الذي تم التخطيط له، أي أن السياسات التدريبية العليا تكون مرتبطة غالباً بإعداد الخطة التدريبية والموافقة عليها.

وتتضمن السياسة العليا للتدريب خمس سياسات وهي:

أولاً: تحديد أماكن التدريب (داخل الشركة أو خارجها أو حتى خارج البلاد)

يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمكان الذي يتم فيه إلى نوعين أساسيين، بحيث تقوم المؤسسة برغبة الإدارة إلى اختيار نوع التدريب الذي يناسب ظروف المؤسسة، فإن التدريب الداخلي يجري داخل المؤسسة وعلى نفس الظروف وتحت رقابة المؤسسة ذاتها وبهذا تكون درجة إتقان المشارك في هذا التدريب ارتفاع تكلفته بسبب اشتراط تفرده في أحيان كثيرة وطوال مدته في بعض الأحيان وعلى ذلك ينبغي أن يخصص هذا التدريب لفئة معينة من الموظفين والوظائف وخصوصاً الفنية منها.

أما التدريب الخارجي فيعقد خارج المؤسسة وغالباً ما يتم هذا النوع من التدريب من قبل مؤسسات تدريبية متخصصة أو في مؤسسات ذات مهارات ومستويات أدائية عالية في مجال تدريب الأفراد، ويتميز هذا النوع بأنه يعطي الفرصة للمتدربين للابتعاد قليلاً عن ضغوطات

العمل النفسية ويسمح له بنوع من أنواع الاستجمام خارج المؤسسة، كما يسمح له باكتساب خبرة أوسع من خلال الاطلاع على تجارب مؤسسة أخرى، إلا أن من عيوب هذا التدريب ارتفاع هذا التدريب ارتفاع تكلفته وتأخر أعمال المشاركين بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى توفير أماكن للتدريب وإلى أجهزة ومعدات وبشر.

ثانيا: إدارة التدريب بإدارة عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن أي نشاط تدريبي ينبغي أن يقوم على أسس علمية تهدف إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية، وتحديدها تحديداً دقيقاً يمثل جانباً من عمل القادة على مختلف المستويات فالعملية التدريبية تمر بثلاث مراحل أساسية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، ثم أخيراً تقييم ومتابعة التدريب.

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "مجمل التغيرات والتطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة"

١- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد أساس العملية التدريبية ونقطة البدء في التدريب، وكلما كانت هذه الاحتياجات تعبر فعلاً عن الواقع ويتم تحديدها بدقة، كلما كان هناك ضمان الاستفادة من التدريب.

ومن هنا يتبين لنا مدى أهميتهما في أنها:

٢. الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.

٣. المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، حيث تصمم البرامج التدريبية وفقاً لها واختيار أسلوب التدريب الذي سوف يتبع.

٤. توضح من المطلوب تدريبهم؟ وكذلك نوع التدريب المطلوب لهم ومداه.

٥. ان عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة يؤدي إلى أن يصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال

٢-مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

لقد صنفت الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مستويات: احتياجات المنظمة، واحتياجات الوظيفة، واحتياجات الفرد. وبالرغم من أن معظم الكتاب يتفقون مع نموذج McGhee & Thayer الثلاثي إلا أن البعض يضيف له مستويات أخرى حيث وجد نوع من الاهتمام بالتحليل الديموغرافي للاحتياجات التدريبية، إذ قسم البعض الاحتياجات حسب الفئات العمرية، أو حسب الجنس (الموظفين الذكور أو الموظفات الإناث).

وقد وضح (Kuber & Prokopenko, 1988) بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على عدة مستويات منها: مستوى المنظمة، والوظيفة، والفرد أو الجماعة، والبلد والإقليم، أن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة يهتم بتحديد فيما إذا كان هنالك حاجة لاستخدام التدريب في حل المشكلات، كما أنه يهتم بمعرفة كيف ينظر الأفراد لبعض النواحي المتعلقة بعملهم وانتمائهم للوظيفة التي يعملون بها.

أما تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالعمل فتجيب على سؤال (ماذا يجب أن يتعلم الموظف لكي يؤدي عمله بشكل كفء؟) ويتضمن هذا التحليل ثلاث مراحل هي الوصف الوظيفي ، وتحديد المهام وتحديد الأهداف التدريبية.

أما تحديد الاحتياجات الفردية فيهتم بتحديد من يحتاج إلى التدريب وفـي أي المجـالات ويرتبط هذا الجزء بشكل أساسي بالمهارات والخصائص التي يملكها الفرد ومن هنا فإنه يتضمن مرحلتين أساسيتين أولهما تقييم أداء العاملين وثانيهما تحديد الأساليب اللازمة للتغلب على نواحي القصور في أدائه إن وجدت.

ثالثا: التخطيط للبرامج التدريبية: (الفارس، ١٩٩٧) (Wills, 1994)

تعتبر عملية التخطيط للتدريب من الأركان الأساسية في العملية التدريبية حيـث تعبـر الخطة التدريبية عن الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها، وتعبر أيضاً عن الوسائل والأهداف التدريبية التي تسعى المنشأة لتحقيقها، إضافة إلى أن الخطة التدريبية تبين الشخص أو الأشخاص الذين سينفذون البرامج التدريبية وما هي النفقات المتوقعة لتنفيذها.

وبما أن احتياجات التدريب تفوق عادة المصادر المتوفرة فإنه من الضروري أن يقـرر بطريقة واقعية ماذا يؤخذ في الخطة وماذا يترك، وهذا القرار له طـابع اسـتراتيجي ويتـأثر بالمصادر المتوفرة على المدى القصير والمدى الطويل سواء أكانت هذه المصـادر بشـرية أم مالية أم تنظيمية أو غير ذلك، وعلى هذا الأساس يتم اختيار مزيج من البرامج التدريبية التي في استطاعتها أن تسد الاحتياجات التدريبية في أحسن صورة ممكنة.

عوامل نجاح عملية تخطيط البرامج التدريبية:

١- توصيف شامل لجميع الأعمال والوظائف التي يتألف منها الإطار التنظيمي للمنشـأة والـذي يساعد في كشف وتحديد الاحتياجات التدريبية كما يساعد فـي الكشـف عـن المعلومـات والخبرات المطلوبة لجميع الأعمال والوظائف في المنظمة، المهارات ومعدلات ومسـتويات الأداء وطرق العمل التي يجب أن يلم بها شاغل الوظيفة، النواحي السـلوكية والاتجاهـات المطلوبة في شاغل الوظائف.

ب- توفير معلومات وبيانات لإدارة التدريب ما يلي:):

أ- الوظائف والأعمال الشاغرة في المنشأة حالياً.

ب- المشروعات الجديدة التي ستنفذ في المستقبل والوظائف المتوقع استحداثها نتيجة لذلك.

ج-التغيرات التي حدثت أو التي ستحدث في التنظيم الإداري للمنشأة والتي تؤدي إلى ضم أو إلغاء بعض الوظائف أو زيادة البعض الآخر.

د-معلومات عن اللوائح والقوانين والإجراءات التي يجب أن تطبقها المنظمة ومدى تأثير ذلك على طبيعة العمل فيها.

هـ-بيانات عن الأفراد المتوقع خروجهم من المنظمة سواء بسبب التقاعد أو الاستغناء عن الخدمات ... الخ.

و-الأجهزة والمعدات المتطورة التي ستستخدمها المنظمة خلال الفترة القادمة وأثر ذلك على الاحتياجات التدريبية وحجم القوى العاملة في المنظمة وطبيعة الكفاءات والمهارات المطلوبة للإدارة وتشغيل وصيانة تلك المعدات والأجهزة.

رابعا: ربط التدريب بالأداء (المبيضين، جرادات، ٢٠٠١).

يتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية، ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء.

والتدريب الموجه بالأداء يتمتع بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يقاس مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة، فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفّذ ويقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته وتطلعاته.

ويعتمد التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيس على مجموعة من الأسس أهمها:

أ- التأكد من توافر المهارات التدريبية المناسبة: ويعتمد ذلك على أساس الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتضمنه من أهداف وموضوعات، وتحديد لنوعية ومستوى المشاركين والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على ما تفضي إليه عملية تحليل الأداء الوظيفي وتقويمه.

ب- اهتمام القادة والرؤساء بتعزيز المهارات التدريبية: يتم ذلك من خلال تنمية مهارات المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم تحديدها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمهارات العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل.

ج- ملائمة برامج التدريب لتوجهات رفع كفاءة الأداء: إن ربط البرامج التدريبية بالأداء وتصميمها وفقاً لتقويمه ومتابعة تأثير التدريب على تنمية مهارات المتدربين في أثناء العمل يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم حسب متطلبات العمل ومن ثم يؤدي إلى ضمان أداء العمل بكفاءة وسلاسة ودقة واقتصادية أفضل ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كماً ونوعاً.

خامسا: ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي (عساف، حمدان، ٢٠٠٠):

إن العناية بتدريب الموظفين من قبل المنظمات يخلق لديهم الإحساس باهتمام المنظمة بهم، وبضرورات تطويرهم، مما يعمق أحاسيسهم بالاستقرار الوظيفي، وبالانتماء للمنظمة، والثقة في إدارتها مما ينعكس بالنتيجة على درجات انتمائهم وإخلاصهم وتفانيهم، من أجل مصلحة المنظمة والارتقاء بها.

لذلك يهدف ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي إلى:

١- تدعيم سياسات الترقية الداخلية ومساعدة العاملين على رسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية، فالتدريب كعملية تأهيلية تمكن المنظمة من تنمية المعارف والمهارات اللازمة لترقية بعض العاملين إلى مواقع أعلى، مما يساند حالات الاستقرار الوظيفي من ناحية، كما يعمق الترابط بين العاملين ومنظمتهم من ناحية أخرى، وينعكس كل ذلك على مزيد من الانتماء والتفاني لمضاعفة فعالية المنظمة.

٢- مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي والاستفادة من العاملين في بعض المواقع التي قد تؤدي التطورات التكنولوجية، أو تغييرات الاستراتيجيات إلى إلغائها، أو تضييق عملياتها، وذلك بتدريبهم على العمل في مواقع أخرى ازدادت أهميتها أو أدخلت فيها وظائف جديدة، أو تم استحداثها نتيجة تلك التطورات، أو التغييرات ومن ثم نقلها إليها.

٣- تكييف العاملين الجدد وأقلمتهم مع مناخات العمل وإدارته ونظمه وعلاقاته وأساليبه وتلك مهمة أساسية لا يستشعر أهميتها أحد قدر المعينين الجدد ويمثل تكييفهم السريع أساساً لانخراطهم في العملية الإنتاجية، ومساهمتهم السريعة في تحقيق الفعاليات المنشودة.

٤- تنمية علاقات تفاعلية لتحكم أوساط العاملين على جميع المستويات الوظيفية، وعبر هذه المستويات، ويمثل ذلك مدخلاً مهماً لتنمية روح العمل الجماعي، وتعميق القيم الجماعية، مما ينعكس تصوره مباشرة على صحة المنظمة وفعاليتها.

- **السياسات التدريبية الأساسية:**

وتستمد من النظام الأساسي للمنشأة وتكون غالباً مدونة في لائحة التدريب، ولا تتغير هذه السياسات إلا بتغير سياسات المنشأة نفسها (حسن، ٢٠٠٣) (عساف، حمدان،٢٠٠٠) (جميل، ١٩٩٩).

تتضمن السياسات التدريبية الأساسية :

اولا: موقع النشاط التدريبي مع الهيكل التنظيمي

ليس ثمة شك أن نظام التدريب يمثل نظاماً فرعياً في إطار النظام العام للدولة إذا كان الحديث عن التدريب على مستوى الدولة أو في إطار نظام المنظمة إذا كان الحديث على مستوى المنظمة.

ويختلف موقع هذا النظام حسب الأهمية التي يتم تقديرها لوظيفة التدريب في إطار هذه النظم، فكلما زادت هذه الأهمية كلما أعطي نظام التدريب استقلاليته النسبية وكلما ارتفع مستوى ارتباطه التنظيمي والعكس بالعكس.

وبشكل عام فإنه يمكن تحديد البدائل التالية لذلك:

البديل الأول: في الحالات التي يعطي التدريب أهمية عالية حيث يتم إنشاء جهاز أو مركز شبه مستقل وله خصوصيته، ويسمى عند الحديث على مستوى الدولة "معهد التدريب"، ويسمى في المنظمات الخاصة "مركز التدريب"، وغالباً ما يرتبط بالنسبة للدولة بإحدى الوزارات المتخصصة ذات الصلة، فيرتبط معهد الإدارة بوزارة الخدمة المدنية، أو بوزارة التنمية الإدارية، أو بغيرها من الوزارات ذات العلاقة التي يرى ضرورة الارتباط بها حسب الظروف الخاصة بكل دولة، وغالباً ما يعطي شخصية قانونية مستقلة، كما يرتبط معهد التدريب المهني بوزارة الأشغال أو بوزارة الصناعة أو غيرها، وهكذا .

أما في حالة الاهتمام بالتدريب على مستوى إحدى المنظمات العامة أو الخاصة فقد يتم إنشاء ما تسمى مراكز تدريب وتكون لها قيمة اعتبارية هامة، وخصوصية متميزة، وترتبط تنظيمياً مع أحد أشخاص السلطة العليا في هذه المنظمات غالباً.

البديل الثاني: في الحالات التي يعطى التدريب أهمية أقل من البديل السابق، حيث يتم إنشاء نظام التدريب في صورة إدارة خاصة تتبع الإدارة العليا، أو بعض أشخاصها، في إحدى الوزارات ذات العلاقة (عند الحديث عن التدريب على مستوى الدولة)، أو في المنظمة المعينة (عند الحديث عن التدريب على مستوى المنظمة).

البديل الثالث: في الحالات التي يعطى التدريب أهمية محدودة، حيث يتم إنشاء نظام التدريب في صورة إدارة أو قسم، ويتبع تنظيمياً إلى إدارة الشؤون الإدارية أو إدارة شؤون العاملين.

ونظراً لأهمية التدريب في حياة أي منظمة كانت، فإنه يجب الاعتناء بهذا النشاط ورفع درجة أهميته، ومكانته التنظيمية إلى أعلى مستوى ممكن، مع تقديم التسهيلات المالية والبشرية اللازمة للارتقاء بالأداء التدريبي بما يتناسب مع تحديات التغيير والتطوير المتواصلة وعلى جميع المستويات في جميع المجالات في المنظمات المعاصرة، عامة كانت أم خاصة.

ثانيا: توفير ميزانية كافية للتدريب:

تعتبر الميزانية ترجمة رقمية لمجموعة الأنشطة والفعاليات التي ستقوم بها المؤسسة التدريبية لفترة زمنية محددة وغالباً ما تضع مؤسسات التدريب ميزانية موحدة لأنشطة التدريب فيها بمعنى ميزانية تحتوي على جانبي الإيرادات والنفقات لفترة زمنية يحددها نظام المؤسسة، إلا أن بعض المؤسسات تحبذ العمل بنظام الميزانيات المتعددة بمعنى أن تفرد لكل برنامج تدريبي أو نشاط إيراداته ونفقاته وحاصل جمع ميزانيات الأنشطة التدريبية هي التي تشكل

بمجموعها النهائي ميزانية التدريب، وعادة ما توضع الميزانية لمدة سنة إلا أن بعض المؤسسات قد تضمها لفترة زمنية أقل أو أكثر. ويوضع مشروع الميزانية في العادة من قبل إدارة التدريب حيث يقوم هذا الجهاز بتحديد تكلفة الأنشطة التدريبية للفترة القادمة آخذين في الاعتبار مجموعة المتغيرات التي قد تطرأ على النشاط التدريبي للفترة القادمة وحاصل جمع البنود المختلفة للأنشطة التدريبية المختلفة هي التي تكون بمجموعها إنفاق المؤسسة على التدريب، وتحبذ بعض المؤسسات إضافة نسبة مئوية إلى النفقات كي تضمن عدم تعرضها لهزة قد تؤثر سلبياً في تنفيذ نشاط التدريب بشكل كامل ومستوى كفاءة منخفض فتضيف أحياناً ١٠% من قيمة النفقات إلى الميزانية.

- السياسات التدريبية التشغيلية:

وهي السياسات التي تتعلق بنشاط التدريب نفسه أثناء التنفيذ ومع أن السياسات التدريبية التشغيلية غالباً لا تأتي من فراغ حيث أنها تكون مستمدة من السياسات الأساسية والعليا، إلا أنها تكون أكثر تفصيلاً ووضوحاً للعاملين في الإعداد والإشراف على البرامج التدريبية بل وتكون واضحة أيضاً للأفراد المستهدفين بالتدريب(المشاركين). (حسن، ٢٠٠٣) (جميل، ١٩٩٩)

وتتضمن هذه السياسة:

اولا: الإعلام عن البرامج التدريبية:

تبدأ إدارة البرنامج التدريبي في المؤسسة بمحاولة لفت نظر الجهات ذات العلاقة بالبرنامج أو البرامج التي تقام في المنظمة من خلال كتيب يصمم وفقاً لهذا الغرض ويدعى هذا الكتيب بدليل البرنامج التدريبي.

ويحتوي الدليل على معلومات مفصلة عن البرنامج التدريبي يشمل:

١- أهداف البرنامج.

٢- أساليب التدريب المستخدمة.

٣- شروط المشاركة في البرنامج.

٤- مدة البرنامج ومكان الانعقاد ومواعيد عقد الجلسات.

٥- الخبراء المشاركون في تنفيذ البرنامج التدريبي.

٦- الإشراف الإداري.

٧- الجدول الزمني للبرنامج.

٨- وصف مختصر لموضوعات البرنامج.

٩- كلفة البرنامج.

١٠- عنوان الاتصال.

وغالباً ما يتم إرفاق نماذج استمارات الالتحاق بالبرنامج أو بالدليل.

ثانيا: العلاقات العامة.

تخصيص أحد الأشخاص أو مجموعة من الأشخاص للقيام بمهام العلاقات العامة حيث يعكف هؤلاء الأشخاص على تقديم النشاطات الترويجية والخدمية إلى المشاركين مثل إقامة حفل الاستقبال (افتتاح واختتام البرنامج) حجوزات المشاركين في الذهاب والعودة إلى ومن بلد التدريب.

ثالثا: الإشراف الإداري والمالي.

يتم تخصيص شخص معين لتجهيز القاعة ومستلزمات التدريب والأمور المالية الخاصة بمكافآت المدربين أو يوميات المتدربين وتجهيز الميزانية التقديرية للبرنامج وجميع التكاليف المالية التي تصرف على البرنامج كما قد يختص هذا الشخص أو المنسق العلمي بإعداد التقرير الإداري الخاص بتنفيذ للبرنامج التدريبي والذي يتضمن معلومات وافية عن زمن ومكان التدريب.

رابعا: الاشراف على تنفيذ البرامج التدريبية.

تعيين شخص أو مجموعة أشخاص يقومون على البرنامج التدريبي قبل عقده وأثناء انعقاده وبعد انتهائه، وظيفتهم الإعلان عن البرامج التدريبية وإجراء الاتصالات وفتح سجلات بأسماء المشاركين وأماكن عملهم وسجل للمدربين وخبراتهم وعناوينهم ونماذج للمشاركة وأدلة البرامج، واستمارات تقييم البرامج.

(٢-٣-٢) شروط السياسات التدريبية:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في السياسة التدريبية: (عساف،حمدان، ٢٠٠٠)، (جاد الرب،١٩٩٥)، (حسن، ٢٠٠٣)

أ- أن تكون مستمدة من الأهداف وتؤدي إلى تحقيقها.

ب- مرتبطة مع بعضها أفقياً ورأسياً:

يجب أن يكون هناك توافق بين السياسات في مجالات التدريب المختلفة وأن لا تتعارض مع بعضها البعض.

ج- ممكنة التطبيق وغير خيالية:

يجب أن تكون سياسة التدريب قابلة للتنفيذ عملياً، ولا تكون مجرد شعارات غير ممكنة التنفيذ.

د- هناك مساحة من المرونة عند تطبيقها:

يجب على السياسة التدريبية أن تتماشى مع الخطط المرنة التي تحددها المنظمة لكـي تتماشى مع الظروف المحيطة بالمؤسسة بحيث تكون سياسة تقابل كل الاحتمالات.

هـ- محددة الألفاظ والمفهوم ولا تقبل التأويل بالرغم من مرونتها:

يجب أن تكون سياسة التدريب واضحة تماماً حتى يسهل استيعابها وفهمها من جانـب القائمين على تنفيذها ويفضل أن تكون مكتوبة ويعلن عنها لكافة العاملين بالمنظمة حتـى يـتم تفادي مشكلات عدم وضوحها أو سوء فهمها وحتى يسهل الاتصالات ويتم تفادي أي محاولـة لتحريف هذه السياسات أو زعزعة معالمها.

و- لا تتنافى مع السياسة العامة للمؤسسة أو القيم الاجتماعية والأخلاقية:

يجب مراجعة السياسات التدريبية بصفة مستمرة للتأكد من صلاحيتها بما يتفق والواقع الفعلي وأنها تعكس دائماً أهداف المشروع وخططه ودراسة ما تحتاجه من تعديل وتطوير.

ز- واضحة ويسهل فهمها وتطبيقها للجميع:

يجب أن لا يكون هناك لبس في فهم السياسة التدريبية أو خطأ في تفسيرها مـن قبـل الموظفين داخل المنظمة فوجود سياسة واضحة يشجع الرؤساء على تفـويض السـلطات إلـى معاونيهم في المستويات الإدارية الأدنى لوجود خطط إرشادية تحكم قـرارات المفـوض لهـم السلطة.

ح- أن تتسم السياسة التدريبية بالثبات والاستقرار كلما كان ذلك ممكناً:

السياسة التدريبية الثابتة هي التي تتميز بالاستقرار والاستمرارية مما يخلق شعور بالأمان، وهذا يؤدي إلى انسياب العمل التدريبي وتدفقه باستمرار وتكون قابلة للتغير في الحالات الخاصة أو الحرجة مثل التغيرات الأساسية في أهداف ونشاط المنظمة.

ط- أن تتماشى السياسة التدريبية مع احتياجات العاملين بالمنظمة، كما تتماشى مع احتياجات البيئة الخارجية للمنظمة.

ي- أن تحدد السياسة التدريبية الأهداف التدريبية بالاستناد إلى الاحتياجات المحددة والإمكانات المتاحة.

ك- أن تتضمن السياسة التدريبية تصميم أنشطة التدريب ووضعها ضمن برامج محددة وذلك في ضوء الأهداف الموضوعة والإمكانيات المتاحة مع أخذ الفترة الزمنية المحددة بعين الاعتبار.

ل- أن تتضمن السياسة التدريبية التنبؤ بأية تغيرات أو احتياجات جديدة قد توجبها عملية تطبيق هذه السياسة أو قد تبرز أثناء التطبيق، ووضع ما يمكن تسميته بخطة الطوارئ التي تضمن مواجهة ذلك في حينه.

الخاتمة:

يتضح مما تقدم ان هذا المبحث قد تعرض الى مفهومين اساسين و بشيء من التفصيل،وهما مفهوم التدريب و السياسات التدريبية،وذلك محاولة من الباحثة التأكيد على اهمية التدريب و العملية التدريبية بجميع مراحلها،بغية تحقيق اقصى درجات الاستفادة بهذه المفاهيم و بيان مدى اهمية تطبيق السياسات التدريبية في اجهزة الخدمة المدنية.

(٢-٤) واقع التدريب في أجهزة الخدمة المدنية في الاردن:

سوف يتم في هذا المبحث الحديث عن أهم الجهات المسؤولة عن إصدار السياسات التدريبية (العليا، الأساسية، التشغيلية) ومن ثم سوف يتم التعرف على واقع تطبيق هذه السياسات في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن

(٢-٤-١) الجهات المسؤولة عن ادارة السياسات التدريبية:

وزارة تطوير القطاع العام: .(موقع وزارة تطوير القطاع العام،٢٠٠٧)

إن إدارة تنمية الموارد البشرية يعتبر ركناً أساسياً في برنامج إصلاح القطاع العام الذي تتبناه الوزارة، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية وتمكين الوزارات والمؤسسات الحكومية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف تم إصدار وثيقة للسياسات العامة لإدارة وتنمية الموارد من أجل التعريف بالمحاور الأساسية والإطار المتكامل لسياسات الموارد البشرية في القطاع العام وفق الأسس الحديثة حيث ستكون هذه الوثيقة هي المرجعية الأساسية لصياغة نظام جديد للخدمة المدنية وإعداد التعليمات والبرامج والإجراءات اللازمة لتنفيذه.

ومن اهم مبادئ سياسات ادارة الموارد البشرية:(وثيقة السياسات الحكومية،٢٠٠٤-٢٠٠٩)

١-تخطيط الموارد البشرية:على اساس منهجي اعتمادا على احتياجات العمل ومتصل بالموازنة.

٢-التوظيف و الترقية:يتم شغل المناصب عن طريق المنافسة العادلة والشفافية

٣-سلم الرواتب والتصنيف الوظيفي:يجب ان تكون عادلة و ضمن الامكانات و ترتبط بالوظيفة ومهامها ومسؤولياتها ومتطلبات اشغالها و ليس بالمؤهل العلمي و العملي للاشـــخاص المعنين.

٤-عقود التوظيف:تعتمد على متطلبات العمل لفصل الرغبات الشخصية.

٥-تقييم اداء الافراد:دوري ومعلن ومستند الى الاداء.

٦-التدريب و التطوير:موجه نحو القدرات المطلوبة والاداء الوظيفي.

٧-تكافؤ الفرص:لاتمييز على اساس الجنس او الدين او العمر...الخ.

٨-الانضباط:تفعيل نظام لاخلاقيات العمل وقواعد السلوك ووضع نظام فعال للتظلم.

٩-انهاء الخدمة:تستخدم كأداة فعالة لترشيد الموارد.

و تهدف وزارة تطوير القطاع العام في مجال الموارد البشرية الى:

أ-تحديث سياسات الموارد البشرية والاجراءات المتعلقة بها بما يتماشى مع ممارســات الادارة الحديثة وسيتم توثيقها من خلال وضع نظام حديث للخدمة المدنية واصدار كتيب خاص بأجراءات ادارة الموارد البشرية.

ب-العمل على الوصول الى جهاز حكومي يحوي العــدد المناســب مــن المــوظفين بالمؤهلات المطلوبة وفي الوظائف الملائمة من خلال:

-تطبيق نظام متطور للتصنيف الوظيفي وسلم التحديث للرواتب.

-بناء قدرات الوزرات و المؤسسات الحكومية في مجــال ادارة المــوارد البشــرية و تفويضها تدرجيا بادارة مواردها البشرية.

-المراجعة الشاملة لعمليات التدريب و التطوير بغية تجديدها بما في ذلك انشاء"بــرامج تدريب القيادات العليا" وتعزيز القدرة المؤسسية للمعهد الوطني للتدريب.

إلا أن هذه السياسات المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال، وفيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير فإن النظام الحالي يعتمد أساس العرض بدلاً من الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد آليات فعّالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة.

٢- مجلس الخدمة المدنية:

يتولى مجلس الخدمة المدنية برئاسة وزير تطوير القطاع العام مجموعة من المهام والصلاحيات المتعلقة بالعملية التدريبية أهمها:(نظام ديوان الخدمة المدنية، المعدل،٢٠٠٨)

١- إقرار التعليمات المتعلقة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية بما في ذلك خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي، والاختيار والتعيين، وإدارة الأداء الفردي والمؤسسي والتدريب والتطوير.

٢- إقرار الخطط العامة لإعداد الموظفين وتدريبهم بما في ذلك الأسس العامة لبرامج التدريب.

٣- تقديم التوصيات إلى مجلس الوزراء في الموضوعات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية وتنميتها في الخدمة المدنية.

ويتألف هذا المجلس من عضوية كل من:

١- وزير التربية والتعليم.

٢- وزير المالية.

٣- وزير العمل.

٤- وزير الصحة.

٥- الوزير المختص.

٦- رئيس ديوان التشريع والرأي.

٧- رئيس ديوان الخدمة المدنية.

٨- أمين عام رئاسة الوزراء.

٩- ثلاثة من ذوي الخبرة و الاختصاص ، يعينهم رئيس الوزراء لمدة سنتين قابلة للتجديد لمرة واحدة بناءا على تنسيب الرئيس.

٣- المعهد الوطني للتدريب:

أنشئ المعهد الوطني للتدريب باسم معهد الإدارة العامة ليساهم في تنمية القوى البشرية في القطاع العام المتنامي من خلال عقد البرامج التدريبية وإجراء الدراسات والبحوث في المجالات الإدارية والمالية. واستمر المعهد بالقيام بمهامه بما ينسجم مع متطلبات القطاع العام ومستجداته حتى تغير اسمه ليصبح المعهد الوطني للتدريب، لتكون جُل نشاطاته منصبة على التدريب.(المعهد الوطني للتدريب،٢٠٠١)

ويهدف المعهد الوطني للتدريب إلى:

أ) تفعيل دور الدراسات والبحوث التي تخدم العملية التدريبية ضمن رؤية المعهد ورسالته.

ب) زيادة درجة التعاون والتنسيق مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية العاملة في مجال التدريب وتطوير الاتصال الداخلي والخارجي.

ج) تحسين البنية التحتية للمعهد لتكون قادرة على استيعاب وخدمة العملية التدريبية.

د) عقد برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية في التخصصات المختلفة التي تحتاج إليها الدوائر الحكومية.

هـ) عقد ورش العمل والمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة.

و) إعداد الوثائق والنشرات ذات العلاقة وإصدارها وتبادلها مع الجهات الأخرى بهدف تنمية قدرات الموارد البشرية في القطاع العام.

(٢-٤-٢) واقع تطبيق السياسات التدريبية (العليا، الأساسية، التشغيلية):

١- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي(المعهد الوطني للتدريب،٢٠٠١)

ويتم تطبيق هذه السياسة من خلال إيجاد مجموعة من البرامج التي يلتحق بها الموظف أثناء تقدمه الوظيفي عبر الوظائف التي يترقى إليها، يتزود خلالها بالحد الأدنى من المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة التي تؤهله للقيام بمهامه وواجباته الوظيفية، وهي على النحو التالي:

- برامج الإدارة المتقدمة.
- برامج الإدارة الوسطى.
- برامج الإدارة التأسيسية.
- برامج موظفي الفئة الرابعة.
- برامج توصية الموظف الجديد.

وتنفذ هذه البرامج بمستوياتها الخمس ضمن موضوعات تدريبية مختلفة وتتلاءم مع احتياجات وطبيعة عمل ومهام الوظائف في الدوائر والوزارات الحكومية، كما ويعد إطار عام تفصيلي لكل برنامج يتضمن الأهداف والموضوعات والأساليب التي تتناسب مع الفئة المستهدفة في كل برنامج.

٢- التخطيط للبرامج التدريبية:

يتم الاعتماد على مجموعة من الأسس والقواعد عند إعداد الخطة التدريبية السنوية وذلك من أجل ضمان خطة تتناسب مع احتياجات الدوائر الحكومية لعامة والتفصيلية ومن هذه الأسس:

١- برامج الإصلاح الإداري وخاصة ما يتعلق منها بتحسين نوعية الخدمات وتطوير الموارد البشرية.

٢- برامج الأجندة الوطنية وكلنا الأردن وخاصة ما يتناول منها بناء القدرات المؤسسية وتحسين أداء الموارد البشرية.

٣- نظام الخدمة المدنية رقم (٣٠) لسنة ٢٠٠٨.

إلا أنه لا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.

٣- تحديد الاحتياجات التدريبية:

عندما تحدد كل دائرة حكومية احتياجاتها التدريبية تعقد برامج بناء على هذه الاحتياجات وخاصة بطبيعة عمل هذه الدوائر وتنفذ عند طلبها في الزمان والمكان الذي يتم الاتفاق عليها ما بين المعهد والدوائر الحكومية ويمكن تقسيمها إلى:

- برنامج تطوير قدرات القيادات العليا.
- برامج تدريبية متخصصة في مجال تحسين الخدمات الحكومية.
- برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- برامج تدريبية خاصة بمهارات الحاسوب.

ويقوم المعهد بالمهام التدريبية في هذه البرامج المتنوعة من خلال كادره الفني التدريبي ويستعين بنخبة من المتخصصين وذوي الخبرات المتميزة في مجال التدريب من الجامعات الأردنية المختلفة.

٤- تقييم البرامج التدريبية:

ويتم تقييم البرامج التدريبية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن باستخدام عدة أساليب وهي:

١- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، حيث يتم الاعتماد على معلومات وخبرات الموظف المشارك أو المدرب بالإضافة إلى تقييم الأساليب والوسائل والخدمات التي سوف يتم استخدامها في البرنامج التدريبي.

٢- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتم تقييم محتويات وموضوعات البرامج التدريبية وتقييم المدرب والأساليب والوسائل وأسلوب تنظيم البرنامج التدريبي من حيث مكان التدريب وأهم الخدمات التي يتم تقديمها.

٣- تقييم الأثر التدريبي، ويتم في هذا الأسلوب تقييم أثر البرنامج التدريبي على أداء الموظف وتقييم معدلات انخفاض الخطأ في الأداء ومستوى زيادة الإنتاجية.

٥- الإعلان عن مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية:

عندما يعد الإطار التفصيلي لكل برنامج بحيث يتضمن الأهداف والموضوعات والأساليب التي تتناسب مع الفئة المستهدفة في كل برنامج يرسل إلى كافة الدوائر عند الإعلان عن هذه البرامج خطيا و كذلك يتم الاعتماد على موقع المعهد على شبكة الإنترنت وهذا يدل على توظيف التكنولوجيا في البرامج التدريبية.

(٢-٥) الدراسات السابقة

مقدمة:

يتضمن هذا المبحث عرضا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب و المواضيع ذات العلاقة بأهداف الدراسة، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة الى الجزء الاول وتناول الدراسات التي اجريت في الدول العربية ، اما الجزء الثاني فقد تناول الدراسات التي اجريت في الدول الغربية

اولا: الدراسات العربية

وقدم (Al-Faleh, 1989) دراسة بعنوان "Training and Development of Business Executives in Jordan". وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أنظمة تنمية وتدريب المديرين وتطبيقاتها في شركات القطاع الخاص الأردني، وشملت عينة الدراسة (٤٠٠) فرد من مستويات إدارية مختلفة يعملون في (٦٠) شركة من مختلف الأحجام والقطاعات الصناعية وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

لا يوجد في غالبية الشركة الأردنية نظام تدريبي منظم، وإن وجد في بعضها فإنه يكون غير واضح لأن هذه الشركات تنقصها معرفة ما تريد تحقيقه من التدريب وكيفية تحقيقه.وعلى الرغم من وجود العديد من معاهد ومؤسسات التدريب في الأردن إلا أن دورها في تطوير نوعية الأداة الأردنية ما يزال محدوداً، كما بينت هذه الدراسة ان المؤسسات الأردنية تواجه صعوبة في إفساح المجال لمديريها في الالتحاق بدورات تدريبية و يتبين ان نسبة المديرين صغار السن الملتحقين في دورات تدريبية تفوق نسبة المديرين في الفئات العمرية

الأخرى على الرغم من الجهود المبذولة للتوسع في برامج التدريب الإداري إلا أن نسبة المديرين الذي التحقوا بدورات تدريبية طويلة نسبياً كانت منخفضة.

وقام (العواملة،1991) بدراسة عنوانها "قياس العوامل المؤثرة في كفاءة المدربين في مؤسسات التدريب المستقلة في الأردن". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءات المدربين وأهم خصائصهم الاجتماعية والعلمية والعملية، وتحديد أهم المشكلات التي تواجههم وسبل ومعالجتها، وبالتالي تطوير كفاءات المدربين وزيادة فعاليتهم في المواقف والبرامج التدريبية المختلفة. تمثلت عينة الدراسة بالمدربين في مؤسسات التدريب المستقلة والمتخصصة في مجالات التدريب الإداري العام(معهد الإدارة العامة) والتدريب الإداري الخاص(معهد الإدارة الأردني)، والتدريب المهني(مؤسسة التدريب المهني) والتدريب التربوي التعليمي(مركز التطوير التربوي/ وكالة الغوث)، وقد تم استخدام الاستبانة والمقابلات الميدانية كأساليب لجمع المعلومات إضافة إلى استخدام الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن المؤسسات المبحوثة وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة: محدودية أعداد المدربين ومجالات تخصصهم، مقارنة مع المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقهم بالاضافة الى وجود نقص في برامج تطوير المدربين وتدريبه كما بينت هذه الدراسة وجود بعض العقبات المالية والإدارية التي تضعف من الكفاءات والإمكانات التدريبية عموماً.

وفي دارسة أجراها (AL-Soub,1991)بعنوان "The impact of Training Programs of the efficiency of the staff of Mu`tah University-Jordan" تهدف هذه الدراسة إلى بيان وتحديد أهمية البرامج التدريبية في جامعة مؤتة على كفاءة وأداء الطاقم الإداري والفني فيها لإيجاد أية علاقة بين هذه البرامج والتحسن في كفاءتهم في أداء العمل

المطلوب، وقد تم إجراء هذه الدارسة عن طريق استطلاع على آراء كل من مساعد الرئيس للشؤون الإدارية وعينة من الموظفين، وقد خلصت هذه الدارسة إلى النتاج التالية:

عدم وجود تخطيط مسبق للبرامج التدريبية بالاضافة الى تأثير العلاقات الشخصية بين الموظف والمدير على تحديد الأحقية في الحصول على البرامج التدريبية وان الحوافز المادية والمعنوية ليست موزعة بشكل متساوٍ على الموظفين.

أما دراسة (نجار، ١٩٩٢م) بعنوان" تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات المساهمة العامة في الأردن" فقد هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية من حيث كيفية ممارستها وأساليبها ومستوياتها في الشركات المساهمة العامة، إضافة إلى التعرف على وجهة نظر هذه الشركات فيما يتعلق بالمجالات التدريبية التي يحتاجها موظفيها.

وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي: ان نسبة عالية من الشركات العامة لا تدرب موظفيها، ولا يوجد لديها وحدات مستقلة مسئولة عن التدريب، وإنما تتوزع هذه المسئولية بين الإدارة العليا، ودوائر أخرى لا علاقة لها بالتدريب وذلك لحاجة كافة المستويات العليا، الوسطى والإشرافية إلى التدريب في المجالات الفنية،و التسويقية،و المالية، والإنتاجية حسب حاجة كل مستوى. ويعتبر اسلوب الملاحظة أكثر الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية الا ان عدم توفر المخصصات المالية الكافية للتدريب، بالإضافة إلى عدم إدراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في بعض هذه الشركات. ، من أهم المشاكل التي تدعو الشركات إلى عدم تدريب موظفيها.

وفي دراسة اخرى قام بها (عبد القادر،١٩٩٣) بعنوان"دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت هذه الدراسة إلى تقويم برامج التدريب التي يقدمها معهد الإدارة العامة والموجهة إلى أفراد الإدارة العليا في الجهاز الحكومي الإداري الأردني، إضافة إلى تحديد الصعوبات والمشاكل التي تواجه هذه البرامج.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:عدم قدرة برامج الإدارة العليا وأهدافها تطوير مهارات المبعوثين ومعلوماتهم بالمستوى المطلوب بالاضافة الىضعف محتوى البرامج التدريبية من ناحية زيادة معلومات ومهارات وخبرات المشاركين، كما بينت هذه الدراسة عدم استخدام الأساليب التدريبية الحديثة واقتصار التدريب على استخدام الشفافيات والأفلام وعدم وجود إجراءات لتقييم البرامج التدريبية، واظهرت هذه الدراسة تأثير المستوى التعليمي على نجاح أهداف البرنامج التدريبي و لم يكن هناك أثر واضح لمتغير الخبرة الو ظيفية في تحقيق أهداف البرامج التدريبية.

واجرى (مخامرة، ١٩٩٣) دراسة بعنوان" التدريب في الشركات الأردنية: تحليل للممارسات والنشاطات"، بهدف التعرف على ممارسات النشاطات التدريبية خارج العمل في الشركات الأردنية. تكونت عينة الدارسة من(١٠٠) شركة أردنية يعمل بها أكثر من(٥٠) موظف وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدارسة ما يلي:

تبين الدراسة أن مسؤولية أدارة النشاطات التدريبية تقع على عاتق الوحدات الوظيفية المختلفة في الشركة في حين أن استخدام وحدات وظيفة متخصصة في التدريب ما زال محدداً بالاضافة الى إن البنوك في الأردن أكثر ممارسة لنشاطات التدريبية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما بينت هذه الدراسة أن برامج التدريب الفينية هي الأكثر استخداماً

في التدريب يليها البرامج الإدارية، في حين أن برامج التدريب علـــى الحاســـوب وأعمـــال السكرتارية هي الأقل استخداماً في التدريب وان معظم البرامج التدريبية التي تشترك فيهـــا الشركات الأردنية تتم خارج الشركة اما في معاهد أردنية متخصصة أو معاهد خارجية.

كما أظهرت الدراسة أن للتدريب دوراً مهماً وإيجابياً على إنجاز العامـــل وســـلوكه ي العمل وإن التدريب الذي يعقد داخل الشركة أكثر فاعلية من التدريب الخارجي بشكل عـــام وأن الشركات الأردنية تعتمد في تقييمها للتدريب على رأي المتدرب في التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة، وذلك من خلال تقرير يرفعه إلى رئيسه من دون أن يكون هناك متابعة وتقييم للمتدرب بعد فترات من انتهاء التدريب.

وفي دراسة لـــ(الهندي، ١٩٩٣) بعنوان"واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية"، فقد ركزت على معرفة واقع التدريب فـــي المؤسســـات العامـــة الســـعودية والمشكلات التي تواجه العملية التدريبية من منظور مسؤول التدريب في تلك المؤسسات. طبقت الدارسة على(٣٤) مؤسسة عامة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- هناك عدد كبير من المؤسسات العامة(٨٥,٦%) لديها إدارات مستقلة مســـؤولة عـــن نشـــاط التدريب.
- إن عدداً من المؤسسات العامة(٣٥,٣%) يمارس فيها مسؤول التدريب دوراً مهماً في تحديـــد الاحتياجات التدريبية.
- إن غالبية مشكلات التدريب في المؤسسات المبحوثة تتركز في قصور الاعتمـــادات الماليـــة المخصصة للتدريب، وكذلك التهاون وعدم جدية الموظفين في التدريب، بالإضـــافة علـــى مشاكل إدارية وفنية أخرى.

وفي دراسة أجراها كل من (Durra and Elsabbagh, 1994) بعنوان" Training of Top and Middle managers on commerical Banks in Jordan An empirical study. والتي تم تطبيقها على جميع البنوك الأردنية، وقد هدفت هذه الدارسة إلى تقصي أوضاع البرامج التدريبية المقدمة من البنوك في الأردن للإدارة العليا والوسطى في الثلاث سنوات الأخيرة باستخدام كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت هذه الدارسة إلى النتائج التالية:

أن البنوك الأردنية تقدم برامج تدريبية متعددة لمدراءها ولكن هذه البرامج تقليدية ولا تواكب أهم التطورات بالاضافة الى عدم اهتمام البنوك بالبرامج التدريبية للمدربين لاعتمادها كسياسية وإستراتيجية كما ان هناك نقص لدى هذه البنوك من ناحية وجود خطط تدريبية شاملة ومنظمة. كما بينت هذه الدراسة ان الإدارة العليا في هذه البنوك تلعب دوراً أساسياً في تقييم الحاجات التدريبية وتقييم عوائد البرامج التدريبية و لا تستخدم هذه البنوك الطرق التدريبية الحديثة والمشرف على البرامج التدريبية لا يتمتع بدور فعّال في تقييم الحاجات التدريبية وتقييم التدريب وعوائده.

وفي دراسة أخرى أجراها(الفضلي، ١٩٩٥) بعنوان"الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت" والتي شمل عينتها(١٧٨) شخصاً يعملون في ست جهات حكومية كويتية، بهدف تقييم جدوى الإنفاق على برامج التدريب والتنمية، ومعرفة أبرز العوامل المساهمة في توفير بيئة أكثر إيجابية لنجاح البرامج في تحقيق أهدافها في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

إن بيئة التنظيم وظروف العمل تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق البرامج التدريبية وتبين ان الجدوى الفعلية للبرامج تعتمد بصور أساسية على الإعداد الجيد للبرامج التدريبية من خلال ربطها بالاحتياجات الفعلية وإتباع أساليب غير تقليدية في تقديم وعرض المادة التدريبية.

وفي دراسة أجراها (عليوات،١٩٩٦) بعنوان"تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي الأردني العام والخاص"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع المصرفي الأردني وإلى تحديد أهم العقبات التي تواجه القطاع المصرفي في هذا المجال، وتمثلت عينة الدارسة بالعاملين في وحدات تنمية وتدريب القوى البشرية في منظمات القطاع المصرفي الأردني. وتوصلت هذه الدارسة إلى النتائج التالية:

أن القطاع المصرفي الخاص يهتم أكثر بتحديد الاحتياجات التدريبية من القطاع العام بالاضافة الى انه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاعات المصرفية المختلفة وإحضار أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الاستبيان والملاحظة وقلة التنويع فيها.

كذلك أجرى (طعامنة، ١٩٩٦) دراسة بعنوان"أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف والكشف عن اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلى كل من الحالات التالية: البنية التنظيمية، والصراع التنظيمي، والسلطة ومسؤولية القيادة، والمكافآت، وإجراءات العمل والتدريب، وأعضاء الهيئة التدريبية، السائد في القطاع العام في الأردن، من خلال عينة عشوائية من العاملين في الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات العامة. كما يهدف إلى التعرف على دور وحدات التطوير الإداري في هذا المناخ السائد لبيان مدى وجود الارتباط بين طبيعة المناخ السائد ووجود وحدات تطوير إداري متخصصة في منظمات القطاع العام. وتكون مجتمع الدارسة من العاملين في مستويات الإدارة الثالثة في مراكز الوزارات والدوائر المركزية والمنظمات العامة في الأردن، تم اختيار عينة عشوائية وهي تمثل(٣٧%) من مجموع وحدات المعاينة ومجتمع البحث وقد تم توزيع(٥٩٢) استبانة وتم إعادة(٣٩٢) أي ما نسبته ٦٦%. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

كشفت الدراسة عن أن استجابات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي السائد في وحدات القطاع العام كانت سلبية بشكل عام، في حين تبين أن استجاباتهم كانت إيجابية نحو بعدي البيئة التنظيمية وإجراءات العمل واللجان وهذا يعكس سلبية المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة القطاع العام،اما بالنسبة إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد التدريب فكانت جميعها سلبية وتراوحت من(٢,٦-٢,٩) ويعود ذلك إلى شعور العاملين بأن البرامج التدريبية لا تتماشى مع الاحتياجات الحقيقية للتنظيم، وإن الإدارة لا تولي التدريب الاهتمام الكافي وإن تخصيص الموارد اللازمة للتدريب لا يتم بصورة مناسبة. وإن أهداف التدريب غير واضحة لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

وفي دراسة أجراها (أبو دولة ويير، ١٩٩٧) بعنوان "الممارسات الإدارية لتحليل الاحتياجات التدريبية في شركات القطاع الخاص الأردنية" للتحقق من الممارسة الإدارية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية لدى المدراء في المنظمات المالية، والصناعية الخاصة الأردنية،تم اخذ العينة من الشركات المسجلة لدى سوق عمان المالي لتكون عينة البحث ،حيث تم توزيع الاستبانات على (٢٨) مدير تدريب منهم (١٥) مديرا لدى القطاع المالي و(١٣)لدى القطاع الصناعي.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن أقل من ثلث الشركات الصناعية الأردنية و(٨٣,٣%) من الشركات المالية لديها وحدات تدريب رسمية، وتهتم بإيفاد الموظفين إلى دورات تدريبية خارجية الا انها تعتمد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبيةعلى مستوى الفرد والوظيفة بينما لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة بالاضافة الى تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الإدارة الإشرافية والإدارة الوسطى بدرجة أعلى من مستوى الإدارة العليا في تلك المنظمات لكنه لا يتم

بشكل كامل وبانتظام من قبل أغلب الشركات المبحوثة، مما يدل على عدم فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للمديرين .

تناولت الدراسة التي أجراها (الفرحان والطراونة،١٩٩٧) بعنوان"أثر التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتدريب على إنتاجية منظمات القطاعين العام والخاص في الأردن" دراسة تحليلية مقارنة. وهدفت هذه الدراسة إلى قيام مدى اهتمام منظمات القطاعين العام والخاص في الأردن بجوانب التكنولوجيا، والبحث والتطير التدريب كذلك فإن طبيعة المقارنة بين التكنولوجيا المستخدمة في البحث والتطوير والتدريب من جهة أخرى، وكذلك المقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث مدى الاهتمام بتكنولوجيا البحث والتطوير، والتدريب وكذلك طبيعة العلاقات بين هذه الجوانب والإنتاجية في القطاعين. وتمثلت عينة الدراسة بجميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي والتي بلغ عددها(١٢٨) شركة كما ورد في دليل سوق عمان المالي لسنة(١٩٩٤) وكذلك من جميع الوزارات والدوائر والمنظمات المصنفة تحت السلطة التنفيذية والبالغ عددها(٩٠) وزارة ودائرة ومؤسسة، تكونت عينة الدراسة من(١١٢) مؤسسة عامة وخاصة، علماً بأن هذه العينة بشكل ما نسبته(٥١,٣٧%) من مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

اهتمام منظمات القطاع الخاص بالتكنولوجيا وضعف اهتمامها بالبحث والتطوير والتدريب وضعف اهتمام منظمات القطاع العام بأي من الجوانب السابقة كما بينت وجود علاقات بين التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتدريب من جهة والإنتاجية في منظمات القطاع العام والخاص من جهة أخرى بالاضافة الى اختلاف درجة العلاقة بين التكنولوجيا والبحث والتطوير من جهة والإنتاجية من جهة أخرى باختلاف القطاع وعدم اختلاف تلك العلاقة في مجال التدريب.

في دراسة أجراها(Khassawneh ,1997) بعنوان" The effectiveness of training programs carried by the Jordan Institute of public Administration"، هدفت هذه الدراسة إلى دارسة فعالية البرامج التدريبية التي ينفذها معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية وذلك من وجهة نظرا المتدربين الذين شاركوا في هذه البرامج وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدارسة إلى النتائج التالية:

- إن البرامج التدريبية التي يعقده معهد الإدارة العامة ليست منخفضة الفعالية.
- لا يوجد علاقات ذات دلالات إحصائية مهمة بين فعالية البرامج التدريبية والمستوى الإداري لهذه البرامج.
- الاعتقاد السائد بانخفاض فعالية البرامج التدريبية التي ينفذها معهد الإدارة العامة يعكس عدم الرضا عن أداء الموظفين الحكوميين أكثر مما يعكس تقييماً حقيقياً لفعالية البرامج التدريبية.
- إن المتغيرات والعوامل التي تؤثر في أداء الموظفين العامين كثيرة ومتعددة والتدريب ما هو إلا واحد من هذه المتغيرات.

وفي دراسة أجريت من قبل(الشديفات،١٩٩٩) بعنوان"أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة اربد" بهدف تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي الأردني في محافظة اربد والذين التحقوا ببرنامج الإدارة الأساسية، وتوضيح أثر التحاق الموظف ببرنامج الإدارة الأساسية على تدرجه الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدارسة:

عدم كفاية الوقت المخصص للبرنامج التدريبي ولا يوجد متابعة لأداء الموظفين بعد عودتهم إلى مراكز عملهم من قبل المعهد على الرغم من تطبيقه خطة ربط المسار الوظيفي بالتدرج الوظيفي الحكومي الأردني بالاضافة الى تركيز البرامج التدريبية على الجانب النظري

أكثر من العملي كما ان آلية انتقاء الموظفين للالتحاق بـالبرامج التدريبيـة تخضـع لرؤسـاء الموظفين وعدم تحقيق خطة المسار الوظيفي لأهداف المنظمة والموظفين.

وفي دراسة أجراتها(العموش، ٢٠٠٠) بعنوان"دور وحدات التطوير الإداري والتـدريب في إدارة الشؤون التدريبية بمنظمات القطاع العام الأردني". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقيـيم دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة الشؤون التدريبية بمنظمـات القطـاع العـام الأردني، من خلال دراسة مستوى القيام بالمهام المتعلقة بادارة شؤون التدريب وكذلك البحث في درجة توفر العوامل التنظيمية التي يجب توفيرها لوحدات التطوير والتدريب الإداري القـائمين على شؤون التدريب وشملت عينة الدارسة (١٧١) موظفاً إدارياً يعملون في وحدات التطـوير الإداري والتدريب موزعين على(٤٦) مؤسسة حكومية أردنية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

لا يتوفر العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة للقيـام بـإدارة شـؤون التطـوير والتدريب الإداري في وحدات التطوير الإداري والتدريب المبحوثة حيث أظهـرت النتـائج أن(٧١,٣%) من الوحدات المبحوثة تحتوي على ثلاثة موظفين فأقـل ،وغالبيـة الوحـدات المبحوثة مستواها التنظيمي لا يقل عن قسم بنسبة(٨٩,٢%) وقد بلغ عدد الموظفين الذين تقل خبرتهم عن ١٠ سنوات(١٠١) موظفاً أي بنسبة(٥٩%) أما من تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات فقد بلغ عددهم(٧٠) موظفاً أي بنسبة(٤١%). وبينت الدراسة ان مستوى القيام بمهـام إدارة شؤون التدريب عالي في وحدات التطوير الإداري والتدريب بمنظمات القطاع العام الأردني بمتوسط حسابي(٣,٥٣%) بالاضافة الى إن القائمين على إدارة شؤون التدريب في الوحدات المبحوثة يواجهون بعض المعوقات الداخلية والمعوقات الخارجية بدرجة متوسـطة اهمهـا: صعوبة تحديث الإجراءات المتبعة،وصعوبة قياس مستوى تحقيق الأهـداف، عـدم اقتنـاع

الموظفين المتدربين بأهمية التدريب،وعدم توفر الأعداد الكافية من العاملين في إدارة الشؤون التدريبية.

كما تناولت (ارحيم، ٢٠٠٢م) دراسة بعنوان " واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص"، بهدف التعرف على نقاط الضعف في نظام التدريب وسير العملية التدريبية بجميع عناصرها، وكذلك معرفة أهم المشاكل التي تواجه سير العلمية التدريبية في منظمات الأعمال الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (٧٥) منظمة من القطاعين العام والخاص، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

يوجد لدى المنظمات المبحوثة خطة استراتيجيه شاملة لكل المستويات الإدارية، وذات الصلة بإستراتيجية المنظمة، ولكن لا توجد خطط تدريب طويلة المدى في تلك المنظمات، حيث أن غالبيتها خطط سنوية. وبالرغم من وجود انظمة خاصة لوصف الوظائف،وتقييم الاداء إلا أن هناك ضعف نسبي في التنسيق بين هذه الأنظمة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لانها لا تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة.وبالرغم من ان المنظمات الأردنية تولي اهتماماً كبيراً بعملية تقييم البرامج التدريبية، ولكنها تعتمد فقط على الأساليب التقليدية في عملية التقييم، كمعرفة رد فعل المتدربين.

وفي دراسة أجراها (العكش، ٢٠٠٢) بعنوان"اتجاهات رؤساء المجالس البلدية في الأردن نحو التدريب ومدى حاجتهم له، "دراسة ميدانية". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر رؤساء المجالس البلدية ونوابهم في موضوع التدريب. وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث تضمنت أسئلة حول مدى حاجتهم إلى التدريب وأوليات البرامج التدريبية التي يرغبون فيها. أما مجتمع الدراسة فكان جميع البلديات في المملكة بفئاتها الأربع والبالغة(٢٩١) بلدية وقد تم توزيع الاستبانة على رؤساء البلديات ونوابهم واعتبارهم

مجتمع البحث وقد تم استعادة(١٣٧) استبانة تم تعبئتها من قبل رؤساء المجالس البلدية إضـــافة إلى(١٠٨) استبانات من نواب رؤساء المجالس البلدية أي ما مجموعة(٢٤٥) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة البالغ عددها(٥٨٢) أي نسبة(٤٢,١%). وقد توصلت هـــذه الدراســـة إلـــى النتائج التالية:

بينت الدراسة تدني نسبة حملة الشهادة الجامعية بين رؤساء المجالس البلدية ونوابهم مع تركز خبرتهم في النواحي الإدارية و كذلك أوضحت الدراسة زيادة المؤهل العلمي وزيادة مـــدة الخبرة في المؤسسات الحكومية يصاحبهما زيادة في عدد الدورات التدريبية التي شـــارك فيهـــا رؤساء المجالس البلدية ونوابهم مع وجود رغبة قوية لـــديهم للمشـــاركة فـــي دورات تدريبيـــة مستقبلاً.

قام كل من (أبو دولة، وأيوب، ٢٠٠٣) بدراسة بعنوان"تحديـــد الاحتياجـــات التدريبيـــة لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، وكذلك التعـــرف علـــى الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تلك البنوك. تكون مجتمع الدارسة من جميع البنوك الأردنية والبالغ عددها(١٦) بنكاً و(٧٠٤) فرعاً لها، وقد كانت أبـــرز نتـــائج الدراسة ما يلي:

هناك أنظمة خاصة لوصف الوظائف وتقييم الأداء وتقييم الدورات التدريبية إلا أنهـــا تعاني من ضعف التنسيق بين هذه الأنظمة وتحديد الاحتياجات التدريبية و عدم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية للمستويات التنظيمية المختلفة بالاضافة الى كثرة استخدام أسلوبي التقييم المستمر والمنتظم للأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية ولا يتم الاســـتعانة بخبراء خارجين و نقص المؤهلات العملية الكافية للقائمين علـــى عمليـــة التـــدريب وتحديـــد الاحتياجات التدريبية للمديرين من مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية، كما بينت عدم وجـــود

خطط استراتيجية وأهداف واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم دعم الإدارة العليا وعـــدم إيمان المديرين أنفسهم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي من أهم العقبات التي تواجه عمليه تحديد الاحتياجات التدريبية في هذه البنوك.

وفي دراسة اجراها المومني(٢٠٠٥) بعنوان "تحليل سياسات ادارة الموارد البشرية في برنامج اصلاح القطاع العام واثرها على الخدمة المدنية في الاردن" هدفت الى تحليل السياسات الجديدة لادارة الموارد البشرية في برنامج اصلاح القطاع العام(سياسات،الاختيار والتعيين،تقييم و ادارة الاداء،والرواتب و العلاوات)،وتوضيح اثرها على الخدمة المدنية ، للكشـــف **عـــن مـــدى امكانية تطبيقها بما** يتناسب و الواقع الاردني، و يحقق نتائج افضل.

شملت عينة الدراسة(٦٨)وزارة و مؤسسة و دائرة، تمثل (١٦٢) فردا،يشغلون مراكـــز محددة هي،مدراء شؤون الموظفين،مدراء الموارد البشرية،مدراء البحث و التطوير ،و المستوى الاداري الاعلى في الاجهزة المشمولة.

من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة:

١.من وجهة نظر عينة الدراســـة فـــان سياســـات تقيـــيم وادارة الاداء و الرواتـــب و العلاوات،تحقق معايير الدراسة بدرجة مرتفعة.

٢. من وجهة نظر عينة الدراسة فان سياسة الاختيار و التعيين تحقق المساواة و تكافؤ الفرص ،مستوى افضل من الاداء ،و اسس الجدارة و الاستحقاق بدرجة مرتفعة، في حين تحقق الشفافية و تسهل الرقابة بدرجة متوسطة.

٣. من وجهة نظر عينة الدراسة فان سياسات ادارة المـــوارد لا تعـــزز الممارســـات الادارية للشللية و الواسطة و المحسوبية ، لكن بدرجة متوسطة.

٤.اثرت المتغيرات الشخصية و الوظيفة التالية:العمل الحالي ،مدة الخدمة في القطـــاع العام،المؤهل العلمي ،مكان الدراسة قبل الجامعة ، ومكان السكن على اتجاهـــات افـــراد عينـــة الدراسة نحو تحقيق سياسات ادارة الموارد البشرية لمعايير الدراسة.

ثانيا:الدراسات الأجنبية:

وفي بريطانيا قـام (Mann, 1996) بدراسـة بعنـوان "What Should Training Evaluations Evaluate?". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم البرامج التدريبية وأهم الصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر القائمين على عملية التـدريب. واعتمـدت هـذه الدراسة على استخدام منهجية مستمدة إلى دراسة تصميم الحالة حيث شملت الدراسـة منظمـة واحدة، واعتمدت على استخدام أسلوب الاستبانة وأسلوب المقابلة كأداة لجمع المعلومات.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة:

- التأكيد على أهمية تقييم البرامج التدريبية كجزء هام من عملية التدريب.
- إن القائمين على عملية التقييم تنقصهم المهارة والخبرة الكافية للقيام بعملية التقييم بالمسـتوى المطلوب.
- إن المنظمة تستخدم أسلوب رد فعل المتدرب بشكل واسع عند تقييمها للبرامج التدريبية عـن غيره من أساليب التقييم الأخرى.
- أهم مشكلة تواجه عملية تقييم البرامج التدريبية هي عدم توفر المعلومات الكافية للقيام بمهمة التقييم، والتي بدورها تؤدي إلى صعوبة التحديد الدقيق لما هـو مطلـوب تقييمـه لجمـع المعلومات.

قدم كـل مـن (Hughes and Mussung,1997) دراسـة بعنـوان "Desining Effective Employee Training Programmers". وتمثلت عينـة الدراسـة بمنظمـات الأعمال في الولايات المتحدة لدراسة كيفية تصميم البرامج التدريبية لديها وما هي عناصر نجاح التدريبية. واعتمدت هذه الدراسة على المقابلات الشخصية والاستبانة لجمع المعلومات ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

تأكيد أهمية تصميم البرامج التدريبية حيث تعتبر أحد وأهم مراحل عملية التدريب وكان سبب نجاح هذه المرحلة لديهم هو:

- الدور الحيوي الذي يلعبه مدير التدريب في عملية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- ربط عملية تصميم البرامج التدريبية بإستراتيجية وأهداف منظماتهم حيث تكون البرامج التدريبية نابعة من حاجة فعله للتدريب.
- مراعاة عامل الوقت في عملية تصميم البرامج التدريبية حيث يتم اجتماع المدير مع الأعضاء المعنيين لتحديد كم من الوقت يحتاج البرنامج التدريبي بناء على حاجة الأفراد.
- النظر للتدريب كعائد واستثمار وليس تكلفة مما يعني رصد ميزانية كافية للبرامج التدريبية

في دراسة قام بها كل من (Xiao and Nklo, 1998) بعنوان "The Education And Training of Employees in 12 Countries in China". وقد تمثلت عينة الدراسة بـ(٤٠١) منظمة موزعة في اثني عشرة مدينة في الصين. وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم الأنظمة التعليمية والتدريبية الموجودة في بيئة العمل، واعتمدت هذه الدراسة على استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

إن تعيين الطلبة المتخرجين من معاهد الإدارة الرسمية لا يعني أن لديهم المهارات الكافية بل يجب على الإدارة في المنظمات تدريبهم أثناء العمل وإكسابهم أهم المهارات والقدرات للقيام والمهام على أكمل وجه لذلك تقوم هذه المنظمات بدفع موظفيها لأخذ دورات تدريبية في مؤسسات متخصصة بالتدريب خارج المنظمة لإكسابهم مهارات تدريبية جديدة لتلبية أهم حاجاتهم الوظيفية الا ان هناك تباين واختلاف في مستوى البرامج والأنظمة التعليمية والتدريبية في المدن التي تمت عليها لدراسة لاختلافها في مستوى التطور الاقتصادي.

أما دراسة (Brown, 1999) دراسة بعنـوان: "Training Practices For Small Business". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات التدريبيـة التـي تمارسـها الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة من حيث نوع التدريب الذي يحتاجه الموظفـون مـن ناحية، ونوع التدريب الذي تستطيع تلك المؤسسات القيام به من ناحية أخرى، بالإضـافة إلـى معرفة أهم الصعوبات التي يجب على تلك الشركات التغلب عليها لممارسة أنشطتها التدريبيـة بفاعلية. تمثلت عينة الدراسة بجميع الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة والتي لا يزيد عدد موظفيها عن (٥٠) موظفاً والبالغ عددها (٦,٣) مليون شركة.

وقد تلخصت أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

إن معظم الشركات الأمريكية الصغيرة تمارس التدريب الداخلي أثناء العمل وخارجـه كما بينت أهم الأساليب التدريبية التي تستخدمها تلك الشركات لتدريب موظفيهـا تتمثـل فـي: حلقات النقاش والمحاضرات، والتدريب الفردي أثناء ممارسة العمـل، والتـدريب التشـاركي والتلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي كما تستخدم ما يقارب (٣%) مـن الشـركات المبحوثـة التدريب الخارجي، والمؤسسات والمعاهد التدريبية. كما بينت الدراسة ان هناك مجموعـة مـن الاستراتيجيات الداعمة للممارسات التدريبية كوجود نظام الحوافز ونظام التعويضات لتشـجيع الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية واهتمام واضح بعملية تقييم البـرامج التدريبيـة والاعتماد على المعلومات الواردة من التغذية المكتسبة، كما أن هناك عدم كفاية في الموازنـات التدريبية لممارسة جميع الأنشطة التدريبية بالمستوى المطلوب.

وفي روسيا أجرى (Clack and Metaline, 2000) دراسة بعنــوان "Training in The New Private Sector in Russia". تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها والتي تدرس ممارسة نشاط التدريب في منظمات القطاع الخاص الروسي. تمت هذه الدراسة على (٤) مــدن داخل روسيا. ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على الأمور التالية:

- السياسة والتطبيق التي يعتمدها أصحاب العمل في القطاع الخاص.
- الخبرة المكتسبة لموظفين القطاع الخاص الجديد وأثره على سوق العمل.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك القليل من منظمات القطاع الخاص الروسي لديها برامج تدريبية تساعد على رفع قدرات ومهارات موظفيها و هناك أثر واضح وإيجابي على ربحية المنظمات التي طبقت البــرامج التدريبية فيها مما انعكس أيضاً على زيادة قدرتها التنافسية في السوق.

كما بينت اهم المشكلات التي يواجهها التدريب في هذه المنظمات:

١. قلة الموارد والقدرات المالية المتوفرة للتدريب.
٢. قلة المهارات المطلوبة لإنجاز معظم الأعمال مما يؤدي إلى قلة الحاجة للتدريب.
٣. عدم توفر الخبرات الإدارية اللازمة للمساعدة في تحديد الاحتياجــات مــن المهــارات المطلوبة والاحتياجات التدريبية لها.

في دراسة أجراها كل من (Acton and Golden, 2002) بعنوان: "Training The way to Retain Valuable IT Employees?". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الممارسات التدريبية على إبقاء الموظفين في مؤسساتهم. ودراسة أثر التدريب الأولي وأسلوب التدريب في المحافظة على المعارف داخل المؤسسة. تمثلت عينة الدراسة بــ(٢٠٠) موظف موزعين فــي

(٣٩) مؤسسة تعمل في مجال البرمجيات في ايرلندا. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساعد التدريب في المحافظة على المعارف (Knowledge) داخل المؤسسة لكنه ربما لا يساعد في إبقاء الموظفين.
- الطريقة السائدة للتدريب هي من خلال المحاضرات الرسمية والتدريب من خلال العمل، أما الطرق الحديثة مثل التدريب من خلال الإنترنت أو استخدام الكمبيوتر ما زالت غير منتشرة.

أما دراسة (Laurie, et al. 2002) بعنوان: "Profiting From Learning Firm Level Effects of Training Investment and Market Implication". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستثمار في تدريب الموظفين على العائد الكلي للمنظمة حيث تم الربط بين نفقات التدريب السنوية لكل منظمة مع العائد الكلي لثلاث سنوات متتالية لعدد من الشركات المساهمة التجارية الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من (٦٠٠) شركة مساهمة تجارية حول العالم يوجد ما يقارب من (٦٠%) منها مراكزها الرئيسية بالولايات المتحدة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٧٥) شركة، استخدمت قاعدة البيانات لكل شركة مصدر لجمع بيانات الدراسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- إن زيادة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يزيد من خلق قيمة مضافة للمنظمة.
- توفر المعلومات عن حجم الاستثمار في الموارد البشرية في المنظمة يساعد في التنبؤ لعائدات السوق وكذلك الأداء المالي المتوقع للمنظمة، ويساهم أيضاً في تعزيز مؤشرات الأداء المالي مثل هامش (صافي الربح) المبيعات والعائد على الأصول.

وفي دراسة قام بها (Brudney, 2002) بعنوان: "Training policy Governance in non profit Boards of Directars" (The views of Trainer-consultants). وقد تمثلت عينة الدراسة ب (٩٢) مستشار تدريب متخرجين من كلية كارفر للسياسات الحكومية. وقد تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عدة أمور من أفراد العينة أهمها:

١- دراسة فيما إذا كان مستشاري التدريب يدربون الموظفين في المؤسسات غير ربحية على نموذج السياسات الحكومي بشكل كلي أو يكتفون بتدريس جزء منه.

٢- ما هي أهم التحديات التي تواجه موظفي المؤسسات غير ربحية عند تطبيق السياسات التدريبية التي تدربوا عليها في مؤسساتهم.

٣- التعرف على أهم العوامل المؤثر من وجهة نظر مستشاري التدريب على تنفيذ نموذج السياسات الحكومية في المؤسسات غير ربحية ذات الطبيعية المختلفة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

قيام مستشاري التدريب بتدريب الموظفين في المؤسسات غير ربحية على نموذج السياسات الحكومي بشكل كامل.كما يوجد بعض السياسات التدريبية التي تؤدي إلى حدوث مشاكل عند تطبيقها في المؤسسات غير ربحية مثل التدريب باستخدام التكنولوجيا وغيرها ويعود ذلك لطبيعة هذه المؤسسات المختلفة بالاضافة الى ان هناك عاملان يؤثران بشكل سلبي على قدرة المؤسسات غير ربحية في التطبيق الفعال للسياسات الحكومية وهما: أولاً: إذا كان حجم هذه المؤسسات كبير،وثانيا: هو عدم وجود هياكل تنظيمية في هذه المؤسسات.

كما يعتبر مستشاري التدريب بأن نموذج السياسات الحكومية أكثر كفاءة من غيره من النماذج عند تطبيقه في المؤسسات غير ربحية مع تركيزهم على حل لأهم المشاكل والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات عند تطبيقه.

في دراسة أجراها (Sanchez and et, al. ٢٠٠٣) بعنوان: "Effects of Training on Business Results". تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في أوروبا لتناولها أثر التدريب على المنظمة وعلاقته بكل من الفاعلية والربحية. حيث تم قياس أثر التدريب من خلال عدة متغيرات أهمها نوع التدريب، جهود التدريب، أما الفاعلية فتم قياسها من خلال اهتمام الموظفين بالعمل، النوعية، والإنتاجية، كما تم قياس البرمجية من خلال قيمة المبيعات، العائد قبل الضريبة، الفوائد، والربحية. تمثلت عينة الدراسة بـ(٦٠٠٠) شركة من أربعة أقطار أوروبية هي المملكة المتحدة، و فرنسا، وهولندا، وأسبانيا. واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجميع البيانات تم توزيعها على جميع مدراء تلك الشركات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد علاقة قوية وإيجابية بين التدريب الداخلي باستخدام مدربين من داخل الشركة وبين الفعالية والربحية للشركات المبحوثة كما بينت انه يوجد علاقة قوية وإيجابية بين التدريب الداخلي باستخدام مدربين من خارج الشركة وبين الفعالية فقط من ناحية الاهتمام والنوعية،بالاضافة الى وجود علاقة سلبية بين التدريب الخارجي والربحية في تلك الشركات.

اما من أهم المشكلات التي يواجهها التدريب في الشركات المبحوثة تركزت في عدم توفر الإمكانات المالية اللازمة للقيام بعملية التدريب، وكذلك عدم الإدراك الواضح لأهمية التدريب في تحقيق أهداف المنظمة من قبل بعض إدارات هذه الشركات

وفي دراسة لكل من (Joseph and Ping-Lung, 2004) بعنـوان: "Employee Training and Human Capital in Taiwan". هدفت هذه الدراسة للتعرف علـى أهميـة التدريب في المؤسسات في تايوان فيما إذا كان يحقق الاستقرار الـوظيفي للأفـراد العـاملين، ويساعد في تقليل نسبة البطالة وزيادة دخول العاملين بالإضافة إلى زيادة فرص العمل في ظـل العولمة وتطور الأسواق في العالم. تكونت عينة الدراسة من (١١١٣٠) موظفاً ممن اشتركوا في البرامج التدريبية التي نظمتها مؤسسات القطاع العام والخاص في تايوان، وقد خلصـت هـذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك ضرورة للاستمرار في تنظيم الأنشطة التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية حسب حاجـة الأفراد في تايوان لما للتدريب من أهمية وأثر إيجابي على زيادة معارف الأفراد ومهـاراتهم وقدراتهم وتحسين سلوكهم لأداء أعمالهم.
- إن التدريب الفعال يحقق الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين، وزيادة دخولهم ورفع معنوياتهم وثقتهم بنفسهم وولائم لمنظماتهم.
- إن عقد البرامج التدريبية الهادفة يسهم في تقليص نسبة البطالة ويزيد من فرص العمل للأفراد المدربين في الحصول على العمل ممن ليس لديهم أعمال.

أما دراسة (Dawe, 2005) بعنـوان: "The Changing Training Practices In Large Australian Firms". فقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهم التغيرات في الممارسات التدريبية في المنظمات الأسترالية الكبيرة، وكذلك معرفة أهم العناصر التي تسـهم فـي نجـاح الممارسات التدريبية في تلك المنظمات. اشتملت عينة الدراسة على (٤٩) حالة دراسـية مـن منظمات القطاع الصناعي تم دراستها وتحليلها لفترات مختلفة.

وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توجه المنظمات الكبيرة نحو التدريب الرسمي والاستراتيجيات التعليمية والتدريبية أكثر مما كان عليه في السابق كما ان هناك اهتمام بتدريب المدراء وتحسين نوعية الأنشطة التدريبية التي تعود إلى رفع كفاءة الإنتاجية لتلك المنظمات بالاضافة الى وجود ثقافة تنظيمية وآلية لربط الأنشطة التدريبية مع إستراتيجية المنظمة ومع التغيرات في بيئة العمل هي من أهم العوامل التي تسهم في نجاح الممارسات التدريبية في المنظمات الأسترالية.

وهناك مجموعة من العوامل تساهم في تفعيل العملية التدريبية لمقابلة الاحتياجات التدريبية للمؤسسات والأفراد وكذلك سوق العمل والتي تتمثل في:

- زيادة وتنوع طرق التدريب
- لا مركزية للتدريب
- تطور المهارات العامة كالاتصالات.
- التركيز على التدريب الداخلي الرسمي للشركة
- الاهتمام بالتدريب غير الرسمي.
- الاهتمام بعملية تقييم التدريب.

وفي دراسة قام بها (Yang, 2006) بعنوان: " A comparison of Cross-training policies in different Job shops". هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مجموعة من السياسات التدريبية والمتمثلة في إعداد مختلفة من المتدربين وبمهارات إضافية لكل متدرب وآليات إضافية. وتم تقييم السياسات التدريبية ضمن ورشات عمل بحيث تضمنت أهم الأرباح والخسائر المختلفة للعمل والتدريب والتنوع فيه مع مرور الزمن وأسباب التغيب عن العمل لفترات طويلة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

-إضافة آلة واحدة لكل دائرة (قسم)، وتدريب عامل أو عاملين من كل قسم وبمهارة إضافية يكفي لأن نحصل على فوائد التدريب.

-التدريب مفيد في معظم ورشات العمل ما لم يكن الحد الأدنى للتدريب والآلات الإضافية مكلفاً.

-قيمة التدريب وإضافة الآلات تعتمد على البيئة. وإنه يستحسن أن يصمم التدريب لعمال أكثر وبمهارات أكثر.

في دراسة قام بها كل من (Smith, Smith, 2007) بعنوان: " The development of key training policies in England and australian: comparison". وهدفت هذه الدراسة إلى كشف مدى قبول السياسات العامة للتدريب من قبل الموظفين والمدراء في مؤسسات الخدمة المدنية في بريطانيا وأستراليا وأثر هذه السياسات في تحفيزهم لاعتمادها وتطبيقها في مؤسساتهم وقدرتها على البقاء ملاءمة لكل الظروف المحيطة بها. وركزت هذه الدراسة على قياس مدى أهمية دور المدراء في نجاح تنفيذ هذه السياسات. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على مجموعة من الموظفين والمدراء في مؤسسات الخدمة المدنية في بريطانيا وأستراليا. من أهم نتائج هذه الدراسة:

التطبيق الفعال للسياسات التدريبية يعتمد على مدى مشاركة المدراء والموظفين في النظام الكلي للمؤسسة، كما بينت هذه الدراسةان التطبيق الفعال للسياسات التدريبية في أستراليا يعود إلى طبيعة المؤسسات فيها وحرصها على مشاركة وحدات العمل فيها في صياغة السياسات التدريبية لقدرة هذه الوحدات على تحديد أهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بها أكثر من غيرها لكن هذا غير مطبق في بريطانيا، بالاضافة الى هناك أهمية كبيرة لمشاركة المدراء في التأثير على نجاح تنفيذ السياسات التدريبية الوطنية في أستراليا وبريطانيا.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد استطلاع الدراسات السابقة التي استطاعت الباحثة الحصول عليها والمتعلقة بالسياسات التدريبية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن تبين أن معظم الدراسات أجمعت على أهمية التدريب في إنجاز العامل وسلوكه في العمل، وأثره الإيجابي على زيادة معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وتحسين سلوكهم لأداء أعمالهم، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد، كما أشارت إلى عدم وجود نظام تدريبي منظم وإن وجد في بعض المنظمات فإنه يكون غير واضح، وأشارت إلى نقص في برامج تطوير المدربين، وعدم وجود تخطيط مسبق للبرامج التدريبية، وضعف في محتوى البرامج التدريبية من ناحية زيادة معلومات ومهارات وخبرات المشاركين، مثل دراسة (مخامرة، ١٩٩٣)، ودراسة (AL-Faleh, 1989)، ودراسة (العواملة، 1991)، ودراسة (AL-Soub, 1991)، ودراسة (عبد القادر، ١٩٩٣)، ودراسة (Durra and Elsabbagh, 1994)، ودراسة (Joseph and Ping-Lung, 2004).

كما أشارت معظم الدراسات إلى وجود أنظمة خاصة لوصف الوظائف وتقييم الأداء وتقييم الدورات التدريبية إلا أنها تعاني من ضعف التنسيق بين هذه الأنظمة وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن الإدارة العليا في المنظمات تلعب دوراً أساسياً في تقييم الحاجات التدريبية وتقييم عوائد البرامج التدريبية، بينما المشرف على هذه البرامج لا يتمتع بدور فعال في تقييم الحاجات التدريبية وتقييم التدريب وعوائده، مع أن القائمين على عملية التقييم تنقصهم المهارة والخبرة الكافية للقيام بعملية التقييم، وأن معظم المنظمات تستخدم أسلوب رد فعل المتدرب بشكل واسع عند تقييمها للبرامج التدريبية.

ومن أهم المشكلات التي تواجه عملية تقييم البرامج التدريبية هي عدم توفر المعلومات الكافية للقيام بمهمة التقييم، والتي بدورها تؤدي إلى صعوبة التحديد الدقيق لما هو مطلوب تقييمه لجمع المعلومات، وعدم توفر الخبرات الإدارية اللازمة للمساعدة في تحديد الاحتياجات، وقلة الموارد والقدرات المالية المتوفرة للتدريب، مثل دراسة (عبد القادر، ١٩٩٣) ودراسة (Durra and Elsabbagh, 1994) ، ودراسة (أبو دولة وايوب، ٢٠٠٣)، ودراسة (Mann, 1996) ، ودراسة (Clack and Metaline, 2000)، ودراسة (ارحيم، ٢٠٠٢).

كما أشارت بعض الدراسات مثل دراسة (عبد القادر، ١٩٩٣)، ودراسة (Durra and Elsabbagh, 1994) ، ودراسة (Brown, 1999)، ودراسة (Acton and Golden, 2001)، ودراسة (نجار، ١٩٩٢)، إلى عدم استخدام الأساليب التدريبية الحديثة واقتصار التدريب على استخدام الشفافيات والأفلام وورش العمل والندوات والمؤتمرات، والمحاضرات، والتدريب الفردي أثناء العمل، والتلمذة الصناعية، والتدوير الوظيفي.

واشارت معظم الدراسات إلى غالبية المشكلات التي تواجه عملية التدريب منها: ضعف التكامل بين خطط وأهداف التدريب، وأهداف المنظمة ككل والتنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى ذات العلاقة، وقصور الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب التي تضعف من الكفاءات والإمكانات التدريبية عموماً، والتهاون وعدم جدية الموظفين في التدريب، ومحدودية عدد العاملين في أجهزة التدريب، وغياب الحوافز، وعدم ملاءمة أماكن التدريب، وعدم كفاية الوقت المخصص للبرامج التدريبية، وعدم إيمان المديرين أنفسهم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، مثل دراسة (الهندي، ١٩٩٣)، ودراسة (مخامرة، ١٩٩٣)، ودراسة (العواملة، ١٩٩٠)، ودراسة (ارحيم، ٢٠٠٢)، ، ودراسة (الشديفات، ١٩٩٩)، ودراسة

(العموش، ٢٠٠٠)، ودراسة (أبو دولة وأيوب، ٢٠٠٣)، ودراسة (Sanchez and et, al. 2003)، ودراسة (نجار، ١٩٩٢).

من خلال العرض السابق لكل من الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت موضوع التدريب والممارسات المختلفة له، فإن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) من حيث تناولها لموضوع السياسات التدريبية من ناحية ومن حيث البيئة التي أجريت فيها الدراسة من ناحية أخرى.

فمن ناحية تناولها لموضوع السياسات التدريبية تناولت هذه الدراسة موضوع السياسات التدريبية بشكل شامل من ناحية مفهوم هذه السياسات وأهم الشروط الواجب توافرها فيها، وعرض لأهم أنواع هذه السياسات والتي تتمثل بالسياسات الأساسية والتشغيلية والعليا وهذا ما لم تغطيه الدراسات السابقة – حسب علم الباحثة.

أما من ناحية البيئة التي أجريت فيها الدراسة فمن خلال إطلاع الباحثة فإن هذه الدراسة تتميز بأنها تعتبر الأولى التي تبحث موضوع تحليل السياسات التدريبية في إدارة الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن كما تعتبر من الدراسات العربية القليلة التي تناولت السياسات التدريبية بشكل شامل إلى حد ما.

لكن السبب في إدراج هذه الدراسات لتناولها موضوع التدريب بجميع جوانبه وهذا دلالة واضحة على أهمية التدريب والتأكيد على ربط أنشطة التدريب بإستراتيجية المنظمة وأهدافها.

الخلاصة:

تم في هذا المبحث عرضاً لأهم الدراسات العربية منها والأجنبية التي تناولت موضوع التدريب وممارساته المختلفة والتي استفادت منها الباحثة وساعد في موضوع وأهداف الدراسة. كما تم تقديم استنتاج لما تناولته كلاً من الدراسات العربية والأجنبية السابقة، حيث وضحت الباحثة أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.

الفصـــل الثـــالـــث

عــرض النتــائــج ومنــاقشتهـــا

يتضمن هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الجزء الميداني من الدراسة ومناقشـــة تلـــك النتائج للتحقق من أسئلة وفرضيات الدراسة ثم التوصل إلى استنتاجات وتوصيات نهائية، ترجو الباحثة أن تحقق الفائدة العلمية وتساهم إيجابياً في مجال التدريب.

(٣-١) توزيع الاستبانات واسترجاعها:

شملت عينة الدراسة (٦٨) وزارة ومؤسسة ودائرة مركزية، وكان عدد العاملين بها ممن يشغلون المواقع(مدراء شؤون الموظفين، مدراء الموارد البشرية، مـــدراء البحـــث والتطـــوير، ومستوى الادارة الاعلى) التي استهدفتها الدراسة (١٦٢)، فقد تم توزيع (١٦٢) استبانة استرجع منها (١٦٠) وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل تبقى (١٥٠) استبانة، وبذلك تكـــون نسبة الاسترجاع من الموزع (٩٨,٧%) ونسبة الاستبانات الصـــالحة للتحليـــل مـــن الموزعـــة (٩٢,٥%).

اعتمدت الدراسة (٤) متغيرات شخصية ووظيفية بهدف التعرف على أثرها على اجابات أفراد عينة الدراسة نحو سياسات تدريب الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية، والجـــدول (١) يوضح تلك المتغيرات وتوزيع أفراد عينة الدراسة على أساسها.

جدول (١)

توزيع إجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٠٠	٦١,٧
	أنثى	٦٢	٣٨,٣
	المجموع	١٦٢	١٠٠
المستوى التعليمي	الدراسة الثانوية فما دون	٠	٠
	دبلوم كلية مجتمع	٢١	١٣,٠

	الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)	٥٧	٣٥,٢
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	٨٤	٥١,٩
	المجموع الكلي	١٦٢	١٠٠
المستوى الإداري	رئيس شعبة	٣٣	٢٠,٤
	رئيس قسم	٦٠	٣٧,٠
	مدير دائرة	٦٩	٤٢,٦
	المجموع الكلي	١٦٢	١٠٠
عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية و التدريب	أقل من ٥ سنوات	٢٧	١٦,٧
	٥-٩ سنوات	٣٠	١٨,٥
	١٠-١٤ سنة	٦٢	٣٨,٣
	١٥ سنة فأكثر	٤٣	٢٦,٥
	المجموع الكلي	١٦٢	١٠٠

يظهر من الجدول (١) أن عدد الذكور بلغ (١٠٠)، وبنسبة مئوية (٦١,٧%)، بينما بلغ عدد الإناث ٦٢ وبنسبة مئوية(٣٨,٣%) حيث تظهر هذه النتيجة تدني نسبة مشــاركة المــرأة الاردنية في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بلغت أعلى نسبة مئوية (51.9%) لمستوى الدراسات العليا (ماجستير/ دكتوراه) ، ثم بلغت النسبة المئوية للشهادة الجامعية الأولــى (بكــالوريوس) (٣٥,٢%)، ولم يكن أي من الموظفين في المستوى الثانوي، تظهر هذه النتيجة على ان معظــم افراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية مما يدل على ان لديهم المعرفة الادارية الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة، وهذا مؤشر على كفاءة القائمين على عملية التدريب.

بالنسبة لمتغير المستوى الإداري بلغت أعلى نسبة مئوية (٤٢,٦%) لمدير دائرة ، ثــم بلغت النسبة المئوية لرئيس قسم (٣٧,٠)، بينما بلغت أقل نسبة مئوية لرئيس شعبة (٢٠,٤%)، وهذا مؤشر ايجابي على زيادة الاهتمام بالتدريب من قبل الادارة العليا.

وبالنسبة لمتغير عدد السنوات الخبرة، ظهر أن معظم عينة الدراسة كانت خبرتهم تتراوح بين (١٠-١٤ سنة)، وبنسبة مئوية (٣٨,٣%)، ثم لمدة الخبرة بين (١٥ سنة فأكثر) وبنسبة مئوية (٢٦,٥%)، بينما بلغت أقل نسبة مئوية لمدة الخبرة بين (أقل من ٥ سنوات) بنسبة مئوية(١٦,٧%) نلاحظ من هذا ان تقريبا نصف افراد العينة لديهم تجربة طويلة في مجال التدريب وادارة الموارد البشرية مما يدل على اعطاء القدر الكافي من التدريب للقائمين على عملية التدريب مما ينتج عنه اثر ايجابي على العملية التدريبية.

وقد تم حساب التكرار والنسبة المئوية لمتغير مكان انعقاد الدورة وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول(٢)

توزيع إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير مكان انعقاد الدورة

مكان انعقاد الدورة	التكرار	النسبة المئوية
محلية	٥٣	٣٢,٧
خارجية	٢٧	١٦,٧
محلية وخارجية	٨٢	٥٠,٦
المجموع الكلي	١٦٢	١٠٠

يظهر من الجدول (٢) أن أعلى نسبة مئوية بلغت لمتغير مكان انعقاد الدورة "محلية وخارجية" (٥٠,٦%)، ثم بلغت النسبة المئوية لمكان انعقاد الدورة المحلية (٣٢,٧%)، بينما بلغت أقل نسبة مئوية لمكان انعقاد الدورة الخارجية (١٦,٧%).

وقد تم حساب التكرار والنسب المئوية للإجابة عن سؤال " هل تعتمد منظمتكم على مدربين من خارج منظمتكم؟" جدول (٣) يوضح ذلك.

جدول(٣)

توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال "هل تعتمد منظمتكم على مدربين من خارج منظمتكم؟"

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	١٠٤	٦٤,٢
لا	٥٨	٣٥,٨
المجموع الكلي	١٦٢	١٠٠

يظهر من الجدول (٣) أن معظم إجابات عينة الدراسة عن السؤال "هل تعتمد منظمتكم على مدربين من خارج منظمتكم؟" كان لإجابة "نعم"، وبنسبة مئوية (٦٤,٢%)، بينما بلغت النسبة المئوية لإجابة "لا" (٣٥,٨%).

وقد تم حساب التكرار والنسب المئوية للإجابة عن سؤال " ما المستوى التنظيمي لإدارة التدريب ضمن الهيكل التنظيمي في منظمتكم؟ " جدول (٤) يوضح ذلك.

جدول(٤)

توزيع إجابات أفراد العينة عن السؤال "ما المستوى التنظيمي لإدارة التدريب ضمن الهيكل التنظيمي في منظمتكم؟"

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مديرية	٩٤	٥٨,٠
قسم ضمن دائرة	٣٤	٢١,٠
وحدة ضمن قسم	١٣	٨,٠
جزء من مهام الأفراد وشؤون العاملين	٩	٥,٦
مركز التدريب الجمركي	٣	١,٩
إدارة التدريب التأهيل والأشراف التربوي	٣	١,٩
لا إجابة	٦	٣,٧
المجموع الكلي	١٦٢	%١٠٠

يظهر من الجدول (٤) أن معظم إجابات عينة الدراسة عن السؤال ما المستوى التنظيمي لإدارة التدريب ضمن الهيكل التنظيمي في منظمتكم؟ كان للمستوى التنظيمي "مديرية "، وبنسبة مئوية (٥٨,٠%)، ثم المستوى التنظيمي " قسم ضمن دائرة " (٢١,٠%)، بينما أقل نسبة مئوية لكل من إجابات" مركز التدريب الجمركي " و " إدارة التدريب التأهيل والأشراف التربوي " (١,٩%).

كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغير اسم الدورة التي التحقت بها خلال الثلاث سنوات الماضية، جدول (٥) يوضح ذلك.

جدول(٥)

توزيع إجابات إفراد العينة تبعاً لمتغير اسم الدورة التي التحقت بها خلال الثلاث سنوات الماضية

اسم الدورة	التكرار	النسبة المئوية
دورة التخطيط الاستراتيجي	٣٣	٢٠,٢
دورة كمبيوتر شاملة	١٢	٧,٤
دورة تدقيق داخلي	٣	١,٨
دورة إدارة موارد بشرية	١٧	١٠,٦
دورة ملكية فكرية	٦	٣,٦
دورة إدارة الوقت	٥	٣,١
دورة جائزة الملك عبد الله الثاني	٤	٢,٥
دورات في المجالات الإدارية والسلوكية والحاسوبية والمالية	٦	٣,٨
دورة SPSS	٥	٣,١
دورة الإنترنت	٩	٥,٦
دورة S project	٢	١,٢
دورة مجالات مختلف في الموارد البشرية	٦	٣,٨
دورة Alauced score	١	0.6
دورةICDL	19	11.8
دورة السياسات المالية والاقتصاد الكلي	٢	١,٢
دورة معاير الدولية وكفاءة مقياس	٢	١,٥
دورةExcel 2008	1	0.6
دورة الجودة	3	1.8
دورةIT	1	0.6
دورة لغة انجليزية مستويات	8	5
دورة قيادة	4	2.5
دورةIntel	1	0.6
دورة Conternt	2	1.2
دورةPmp	4	2.5
دورة نشر المحتوى	2	1.2
دورة التكنولوجية في التعليم	2	1.2
دورة وورلدلينكس	1	0.6
دورة كتابة التقارير تطوير الموارد البشرية	1	0.6
دورة أنظمة المعلومات الجغرافية	4	2.5
دورة تطبيقات قانون الضمان الاجتماعي	1	0.6

يظهر من الجدول (٥) أن أعلى نسبة مئوية كانت لدورة التخطيط الاستراتيجي وقد بلغت (٢٠,٢%)، ثم لدورة (ICDL) وبنسبة مئوية (11.8) بينما بلغت أقل نسبة مئوية لدورات (Alauced score) و(Excel 2008) و(IT)و(دورة وورلدلينكس)و(كتابة التقارير تطوير الموارد البشرية)و(تطبيقات قانون الضمان الاجتماعي) (0.6%).

(٣-٣) تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة:

السؤال الأول : ما مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين.

بهدف الاجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات السياسات التدريبية العليا ، والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السياسات التدريبية العليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ترتبط سياسة وأنشطة التدريب مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة.	٤,٢٤	٠,٧٦
٢	يتم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي وتنمية العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية.	٣,٩٤	٠,٨٠
٣	يتم مراعاة الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في الإعلان عن برامج التدريب للموظفين.	٣,٥٠	٠,٩٨
٤	تتوفر خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الإدارية.	٣,٥٠	٠,٩٤
٥	يتم الاعتماد على مواصفات الوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	٣,٢٣	١,١١
٦	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	٣,١٤	١,٠٤
٧	يوجد خطط إستراتيجية وأهداف واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية.	٣,٣٠	١,٠٤
٨	تنبثق خطة الاحتياجات التدريبية من الخطة الإستراتيجية للمنظمة.	٣,٢٣	١,٠٦
٩	هناك تخطيط مستمر لبرامج التدريب وعلى كافة المستويات.	٣,٣١	١,٠٥
١٠	تتضمين الخطة التدريبية كافة الاحتياجات التدريبية.	٣,٣٢	١,١١
١١	تساعد خطط التدريب المنظمة في تحقيق أهدافها.	٣,٥٠	٠,٩٩
١٢	يتم التأكد من توا فر المهارات التدريبية المناسبة .	٣,٣٢	٠,٩٨

١٣	يهتم القادة والرؤساء بتعزيز المهارات التدريبية للموظفين.	٣,٣٣	١,٠١
١٤	يتم ملائمة برامج التدريب لتوجهات رفع كفاءة الأداء.	٣,٣٠	١,١١
١٥	يتم تحديد طبيعة علاقات إدارة التدريب بإدارة التدريب بـإدارة ووحـدات المنشأة الأخرى.	٣,١٧	١,٠٦
١٦	يتم تحديد معايير واضحة ودقيقة لترشيح المتدربين للمشاركة في البـرامج التدريبية.	٣,٠٣	١,٠٨
١٧	يتم الاهتمام بملاحظة التغيرات السلوكية والمهارية للمتدربين بعد التدريب.	٣,٥٧	١,١٦
١٨	يوجد تنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى في المنظمة.	٣,٦٠	١,٠٣
١٩	تهتم الإدارة بالتدريب المبني على الجودة.	٣,٤٧	٠,٨٨
	المجموع الكلي	٣,٤٢	٠,٥٢

يبين الجدول رقم (٦) أعلاه أن المتوسط العام لفقـرات هـذا المجـال والمتمثـل بالسياسات التدريبية العليا بلغ (٣,٤٢) والذي يمثل درجة متوسطة من ممارسة وتطبيـق تلـك السياسات. وقد حصلت الفقرة الأولى والمتعلقة بارتباط سياسة التدريب مع الاستراتيجية الكليـة للمنظمة على المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ ٤,٢٤ مما يعكس درجة عالية من التطبيـق والممارسة في هذا الإطار، ولعل هذه النتيجة تؤيد ما توصلت إليه دراسـة البسـيوني (١٩٩١) دراسة ارحيم (٢٠٠٢) من حيث توافر خطة إستراتيجية شاملة لكل المستويات الإداريـة وذات صلة بإستراتيجية المنظمة، غير أن تلك الدراسات أشارت إلى عدم توافر خطط تدريب طويلـة المدى وإنما خطط سنوية فقط. علماً بأن هناك تنسيق بدرجة متوسـطة (وسـط حسـابي ٣,٦ وانحراف معياري ١,٠٣) للفقرة رقم ١٨ بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى في المنظمة.

كما يظهر في الجدول رقم (٦) بأن جميع فقرات السياسات التدريبية العليا -باستثناء الفقرة الأولى- قد جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات من ٣,٤٧-٣,٩٤ ،

ويمكن توضيح تلك النتائج كما يلي:

أ- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ضمن خطة تدريب واضحة المعالم.

أظهر الجدول رقم (٦) أن هناك ربط وبدرجة متوسطة بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي من أجل تنمية وتطوير العاملين في مختلف مستوياتهم (حتى حصلت الفقرة رقم ٢ على متوسط حسابي ٣,٩٤ وانحراف معياري ٠,٨٠) ويرى المبحوثون بأن هناك حالة من التخطيط المستمر لبرامج التدريب تمارس بدرجة متوسطة (الفقرة ٩، حصلت على متوسط حسابي ٣,٣١). إلا أن هذا التخطيط لا يتعدى كونه تخطيطاً قصير المدى لا يتجاوز سنة. ويرى أفراد عينة الدراسة بأن تلك الخطط تساعد وبدرجة متوسطة في تحقيق أهداف المنظمة (الفقرة رقم ١١ والتي بلغ المتوسط الحسابي لها ٣,٥٠ وأنحراف معياري ٠,٩٩).

ب-تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في أجهزة الخدمة المدنية.

أظهر الجدول رقم (٦) بأن المنظمات تتوافر لديها خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات التنظيمية وبمتوسط حسابي (٣,٥٠ وانحراف معياري ٠,٩٤ في الفقرة رقم ٤). ويرى المبحوثين بأن منظماتهم تعتمد على مواصفات الوظيفة بمعنى الواجبات والمسؤوليات المنوطة لكل موظف كقاعدة أساسية تبنى عليها تلك الاحتياجات التدريبية وأن ممارسة هذا النشاط يتم بدرجة متوسطة (الفقرة رقم ٦ والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ ٣,١٤ وانحراف معياري ١,٠٤).

كما أنهم يرون أن هناك خطط إستراتيجية وأهداف واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية بدرجة توافر متوسطة،(حيث حصلت الفقرة ٧ على متوسط حسابي بلغ ٣,٣٠ وانحراف معياري 1,04). وحول مضمون الخطة التدريبية، يرى أفراد عينة الدراسة بأن تلك الخطة تتضمن كافة الإحتياجات التدريبية وبدرجة متوسطة (حيث حصلت الفقرة ١٠ على متوسط حسابي بلغ ٣,٣٢ وانحراف معياري ١,١١).

ج- البرامج التدريبية والتدريب المبني على الجودة.

يرى المبحوثين كما يظهر الجدول رقم (٦) بإن القادة الإداريون في المنظمات الحكومية حريصون، وبدرجة ممارسة متوسطة، على التأكد من توافر المهارات التدريبية المناسبة من حيث ضرور تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة والتزاماتها،(حيث حصلت الفقرة رقم ١٢ على متوسط حسابي مقداره ٣,٣٢ وانحراف معياري)٠,٩٨ كما تبين الفقرة رقم ١٣ بأن القادة والرؤساء يهتمون وبدرجة متوسطة في تعزيز المهارات التدريبية للموظفين (حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ ٣,٣٣ وانحراف معياري ١,٠١). ولعل هذه النتيجة تكشف اهتماماً متوسطاً من قبل المؤسسات الحكومية في إكساب الأفراد العاملين معارف ومهارات واتجاهات جديدة للقيام بأعمالهم الموكلة إليهم كلٍ في مجال اختصاصه الأمر الذي يخلق لديهم الإحساس باهتمام المنظمة بهم ويعمق إحساسهم بالاستقرار الوظيفي وزيادة ثقتهم بإدارة المنظمة، الأمر الذي يتطلب من القادة الإداريين وخاصة في المستويات الإدارية العليا على بذل المزيد من الاهتمام بالتدريب وفق احتياجات تدريبية وخطة إستراتيجية مدروسة.

أما الفقرة رقم (١٩) والمتعلقة باهتمام الإدارة بالتدريب المبني على الجودة، فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ ٣,٤٧ وانحراف معياري ٠,٨٨ الأمر الذي يعكس اهتماماً متوسطاً في سياسة التدريب المبني على الجودة ويقيناً بإن هذا يكفي أن يشير إلى أن هناك اهتماماً موازياً يبنى في غالبيته على الكم والساعات التدريبية وعدد المشاركين.

وإن المشاهدات الحسية والانطباعات لدى كثير من المشاركين في البرامج التدريبية يتفقون مع هذا الاهتمام المتوسط بالنوعية ويرون أن الاهتمام ينص في جلّه على عدد الدورات والساعات وعناوين البرامج دون الدخول في جودة ونوعية وملائمة تلك البرامج للمشاركين ومتطلبات عملهم.

السؤال الثاني : ما مستوى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن بوجهة نظر المبحوثين.

بهدف الاجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات السياسات التدريبية الأساسية ، والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السياسات التدريبية الأساسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتمتع مدير التدريب بصلاحيات كافية في الشؤون الإدارية والمالية للتدريب	٣,٨٣	٠,٩٤
٢	يتم مشاركة مدير التدريب في وضع خطط البرامج التدريبية للمنظمة.	٣,٧٢	٠,٨٧
٣	يقوم مدير التدريب بتصميم المواد التعليمية المكتوبة والمصورة لاستخدامها في تنفيذ برامج التدريب والتنمية .	٣,٢٤	٠,٩٥
٤	يشارك مدير التدريب في صناعة القرارات الإدارية والمالية المتعلقة بالتدريب .	٣,٣٢	٠,٩٣
٥	تتوفر ميزانية مستقلة لأنشطة وبرامج التدريب.	٣,٢٧	١,٢٢
٦	تتوفر ميزانية كافية للقيام بأنشطة التدريب المخطط لها.	٣,٣٣	١,٠٨
٧	عادة ما يتم القيام بتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.	٣,٤٦	٠,٩٥

٨	يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال معرفة ردود فعل المتدربين حول البرامج التدريبية.	٣,١٩	١,٠٧
٩	يتم تقييم البرامج التدريبية بناء على احتساب التكلفة والعائد من التدريب.	٢,٨٧	١,٠٩
١٠	يتم تقييم التدريب من خلال حساب بعض المؤشرات كزيادة الإنتاجية وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء.	٢,٩٦	١,٠٥
١١	يتم مراعاة الحقوق والواجبات الإدارية والمالية للمشاركين والمدربين في برامج التدريب.	٣,١١	١,٠٥
١٢	يتم استخدام نماذج واستمارات في التسجيل الإداري والمالي لجميع مراحل النشاط التدريبي.	٣,١١	١,٠٧
١٣	تهتم سياسة التدريب بتفريغ الموظف من عمله أثناء عملية التدريب .	٢,٩٤	١,٢٠
	المجموع الكلي	٣,٢٦	٠,٥٩

يبين الجدول رقم (٧) أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المجال والمتمثل بالسياسات التدريبية الأساسية بلغ (٣,٢٦) والذي يمثل درجة متوسطة من ممارسة وتطبيق تلك السياسات. وقد حصلت الفقرة الأولى والمتعلقة بصلاحيات مدير التدريب الإدارية والمالية على المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) مما يعكس درجة عالية من اهتمام المنظمات بتوفير صلاحيات كافية لمدير التدريب، ولعل هذه النتيجة تؤيد ما توصلت إليه دراسة (الهندي، ٩٣) ودراسة (الشديفات,1999) و دراسة (Durra and Elsabbgh,1991) على الدور الحيوي الذي يلعبه مدير التدريب في عملية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبي، وتحديد الاحتياجات التدريبية غير أن تلك الدراسات أشارت إلى أن الإدارة العليا ما زال لديها الدور الأكبر في تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب وعوائده.

كما بين جدول رقم (٧) بأن جميع فقرات السياسات التدريبية العليا- باستثناء الفقرة الأولى والثانية- قد جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات من (٢,٨٧-٣,٤٦)

ويمكن توضيح تلك النتائج كما يلي:

أ- **تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها**

أظهر الجدول رقم (٧) أن هناك تقييم للبرامج التدريبية التدريبية وبدرجة متوسطة (حيث حصلت الفقرة رقم ٧ على متوسط حسابي ٣,٤٦ وانحراف معياري ٠,٩٥) ويرى المبحوثين بأنه يتم استخدام أسلوب رد فعل المتدرب بدرجة متوسطة (الفقرة رقم ٨، حصلت على متوسط حسابي ٣,١٩ وانحراف معياري ١,٠٧) من دون أن يكون هناك متابعة وتقييم لأداء المتدرب بعد فترات انتهاء التدريب والسبب في ذلك الإلى نقص المهارة والخبرة للقائمين على عملية التقييم. ويرى أفراد عينة الدراسة بأن المنظمات تستخدم التقييم المعتمد على احتساب التكلفة والعائد من التدريب وحساب مؤشرات زيادة الإنتاجية وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء بدرجة متوسطة (الفقرتين رقم ٩، ١٠ حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما وعلى التوالي (٢,٨٧، ٢,٩٦) والانحراف المعياري لهما و على التوالي (١,٠٩، ١,٠٥).

ب-توفير ميزانية مستقلة للتدريب :

يرى المبحوثين كما يظهر من جدول رقم (٧) بأن المنظمات تحرص على توفير ميزانية مستقلة لانشطة التدريب وبدرجة متوسطة (الفقرة رقم ٥ والتي حصلت متوسط حسابي ٣،٢٧ وانحراف معياري ١،٢٢)حيث تقوم ادارة التدريب باعداد ميزانية خاصة بالانشطة التدريبية.ويرى افراد عينة الدراسة بأن المنظمات تراعي وبدرجة متوسطة ان تكون هذه الميزانية كافية للقيام بالانشطة المخطط لها(الفقرة رقم ٦ بمتوسط حسابي ٣،٣٣ وانحراف معياري ١،٠٨).

ج)مراعاة حقوق وواجبات المشاركين والمدربين :

اظهر الجدول رقم (٧) بان ادارة التدريب تراعي و بدرجة متوسطة حقوق وواجبات المشاركين و المدربين في برامج التدريب (حيث حصلت الفقرة ١١ على متوسط حسابي مقداره ٣،١١ وانحراف معياري ٩٨،)ومن اجل ذلك يرى افراد عينة الدراسة ان استخدام المنظمات نماذج واستمارات في التسجيل الاداري و المالي لجميع مراحل النشاط التدريبي و بمستوى متوسط(الفقرة ١٢ حيث حصلت على متوسط حسابي ٣،١١ وانحراف معياري ١،٠٧)يضمن هذه الحقوق والواجبات.

السؤال الثالث : ما مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن من وجهة نظر المبحوثين.

بهدف الاجابة عن السؤال الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات السياسات التدريبية التشغيلية ، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السياسات التدريبية التشغيلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتم اختيار وتعيين المدربين والمشرفين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التدريب بناء على حاجة البرامج التدريبية.	٤,١٧	٠,٨٨
٢	يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية بناء على خطة تدريب معدة مسبقاً.	٤,٠٠	٠,٧٦
٣	يتم إحضار المدربين بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية ويكون ذلك قبل بدء تنفيذها بفترة كافية.	٣,٥٣	١,٠٤
٤	يتم استلام المادة التعليمية من المدربين قبل بدء التدريب، حتى يكن إعدادها وطبعها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب.	٣,٣٢	١,٠٤
٥	يوجد برامج تدريبية مبتكرة ومتطورة مع تطور المتغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.	٣,٢٧	١,٠٨

٦	يتم تحديد مكان التدريب بالنسبة لكل برنامج(سواء داخل المنظمة أو خارجها) بحيث يتضمن جميع المستلزمات المادية التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائم.	٣,٤٣	٠,٩٩
٧	تؤخذ الفروقات الفردية للمتدربين في الاعتبار عند تصميم المادة التعليمية للبرنامج التدريبي.	٢,٩١	١,٠٢
٨	يتم تزويد المتدربين بالمستجدات الحديثة في مجال التدريب والتطوير الإداري عند إعداد المادة العلمية للتدريب.	٢,٩٥	١,١٦
	المجموع الكلي	٣,٤٥	٠,٦١

يبين الجدول رقم (٨) أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المجال والمتمثل بالسياسات التدريبية التشغيلية بلغ (٣,٤٥) والذي يمثل درجة متوسطة من تطبيق تلك السياسات بحيث تعتبر هذه السياسات أكثر وضوحاً وتفصيلاً للعاملين في الإعداد والإشراف على البرامج التدريبية والمستفيدين منها.

وقد حصلت الفقرة الأولى والمتعلقة باختيار وتعيين المدربين والمشرفين على خطط البرامج التدريبية وتنفيذها على المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧) مما يعكس درجة عالية من اهتمام المنظمات بنوعية المدربين والمشرفين على البرامج التدريبية علماً أنه يتم الاهتمام بوضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية بناءً على خطة معدة مسبقاً وبدرجة عالية، (وسط حسابي ٤,٠٠ وانحراف معياري ٠,٧٦ الفقرة رقم ٢).

كما يبين الجدول رقم (٨) بأن جميع فقرات السياسات التدريبية التشغيلية ـ باستثناء الفقرة الأولى والثانية ـ قد جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات من (٢,٩١-٣,٥٠)

ويمكن توضيح تلك النتائج كما يلي:

أ- تحديد مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية:

أظهر الجدول رقم (٨) أن هناك اهتمام وبدرجة متوسطة بتحديد مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية وإبلاغ المدربين عنها بفترة كافية (حيث حصلت الفقرة رقم ٣ على متوسط حسابي ٣,٥٠ وانحراف معياري ١,٠٤) من أجل استلام المادة التعليمية من المدربين للتأكد من مراعاتها للفروقات الفردية للمتدربين (فقرة رقم ٧ حصلت على متوسط حسابي ٢,٩١ وانحراف معياري ١,٠٢) ولإعدادها وطباعتها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب.

ب- استخدام التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية:

أظهر الجدول رقم (٨) بأن المنظمات تحرص على توفير برامج تدريبية مبتكرة ومتطورة مع تطور التغييرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وبدرجة متوسطة (الفقرة رقم ٥ والتي حصلت على متوسط حسابي ٣,٢٧ وانحراف معياري ١,٠٨) كما بينت الفقرة رقم ٨ اهتمام المنظمات وبدرجة متوسطة بتزويد المتدربين بالمستجدات الحديثة في مجال التدريب والتطوير الإداري عند إعداد المادة العلمية للتدريب (حيث حصلت الفقرة ٨ على متوسط حسابي ٢,٩٥ وانحراف معياري ١,١٦) ولعل هذه النتيجة تكشف اهتماماً متوسطاً من قبل المؤسسات الحكومية بالتنويع في أساليب التدريب لإكساب الأفراد العاملين معارف ومهارات جديدة والحرص على توفير جميع المستلزمات المادية التي تساهم في جعل مكان التدريب ملاءم (الفقرة رقم ٦ حيث حصلت على متوسط حسابي ٣,٤٣ وانحراف معياري ٠,٩٩).

(٣-٤) اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضيةالأولى: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية(الجنس و المستوى التعليمي).

بهدف التحقق من صحة الفرضية الأولى، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي(one-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية العليا تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى التعليمي)، جدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (٩)

تحليل التباين الثنائي(one-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية العليا تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي).

المتغير	المجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المجموعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٥٢	١	٠,٥٢	١,٩٢	٠,١٦
المستوى التعليمي	٠,١٨	٢	٠,٠٩	٠,٣٤	٠,٧١
الخطأ	٤٣,٣١	١٥٨	٠,٧٢		
المجموع	٤٤,٠٤	١٦١			

يظهر من جدول (٩) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجال السياسات التدريبية العليا تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس و المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وهذا يشير على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في مدى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس و المستوى التعليمي)، بالتالي قبول الفرضية الأولى للدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

بهدف التحقق من صحة الفرضية الثانية، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي(one-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية العليا تبعاً لمتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)، جدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية العليا تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

المتغير	المجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المجموعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الخبرة	٥,٥٨	٣	١,٨٦	٨,١١	٠,٠٠
المسمى الوظيفي	٢,١٦	٢	١,٠٨	٤,٧١	٠,٠١
الخطأ	٣٥,٨١	١٥٦	٠,٢٣		
المجموع	٤٤,٠٤	١٦١			

*دالة احصائية عند مستوى (α=٠,٠٥)

يظهر من جدول (١٠) ما يلي:

١- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجال السياسات التدريبية العليا تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة F(٨,١١) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار Schefee على متغير سنوات الخبرة ، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١)

نتائج تطبيق اختبار Schefec على متغير سنوات الخبرة .

المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من ٥سنوات	٥-٩سنوات	١٠-١٤سنة	أكثر من ١٥سنة
أقل من ٥سنوات	٣,١٤				
٥-٩سنوات	٣,٤٣				
١٠-١٤سنة	٣,٢٢				*-٠,٤٩
أكثر من ١٥سنة	٣,٧١			*٠,٤٩	

يظهر من جدول (١١) أن مصدر الفروق بين مستويات الخبرة كانت بين (١٠-١٤سنة، أكثر من ١٥سنة) وكانت لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥سنة)، حيث بلـــغ المتوســـط الحسابي لعدد سنوات الخبرة أكثر من ١٥سنة (٣,٧١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة (١٠-١٤سنة)(٣,٢٢)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين الذين تتراوح خبـــرتهم من (١٥ سنة فأكثر) هم الأكثر إدراكاً لأهمية السياسات العليا من حيث اهتمامهم بربط سياســـة التدريب مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة والتنسيق مع الإدارات الأخرى في المنظمـــة، وأكثـــر اهتماماً بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، والتركيز على التدريب المبني على الجودة.

٢- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوســـطات الحســـابية علـــى مجـــال السياسات التدريبية العليا تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة F(٤,٧١) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيـــق اختبـــار Schefee على متغير المسمى الوظيفي، جدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢)

نتائج تطبيق اختبار Schefee على متغير المسمى الوظيفي .

لمتغير	المتوسط الحسابي	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة
رئيس شعبة	٣,٣٣	-	*-٠,٢٥	
رئيس قسم	٣,٥٩	*٠,٢٥	-٠,٢٦	
مدير دائرة	٣,٣٢		*-٠,٢٦	

يبين جدول (١٢) أن مصدر الفروق بين مستويات المسمى الوظيفي كانت بين (رئيس شعبة، رئيس قسم) وكانت لصالح (رئيس قسم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لرئيس قسم (٣,٥٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لرئيس شعبة (٣,٣٣)، وظهرت فروقات احصائية بين (رئيس قسم، مدير دائرة) وكانت لصالح (رئيس قسم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لرئيس قسم (٣,٥٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمدير دائرة (٣,٣٢)، ويعود السبب في ذلك إلى أن رئيس القسم هو الأكثر قدرة على تحديد الدورات التدريبية اللازمة للموظفين لقدرته على تحديد الاحتياجات التدريبية و التنسيق مع الاقسام والادارات الاخرى في المنظمة.

وبالتالي رفض فرضية الدراسية الثانية، وقبول الفرضية الصفرية أي وجود فروق ذات دلالة فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)في مدى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية (خبرة، ومسمى الوظيفي).

- الفرضية الثالثة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية(الجنس والمستوى التعليمي).

بهدف التحقق من صحة الفرضية الثالثة، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية الأساسية تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس و المستوى التعليمي)، جدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣)

تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات الأساسية تبعاً لمتغيرات (الجنس و المستوى التعليمي).

المتغير	المجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المجموعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٠١	١	٠,٠١	٠,٠٣	٠,٨٥
المستوى التعليمي	١,٤٣	٢	٠,٧١		٠,١٣
الخطأ	٥٥,١٧	١٥٨	٠,٣٤	٢,٠٥	
المجموع	٥٦,٦٠	١٦١			

يوضح جدول (١٣) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجال السياسات الأساسية تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وهذا يشير على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)في مدى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ،المستوى التعليمي)، بالتالي قبول الفرضية الثالثة ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة، ومسمى الوظيفي).

بهدف التحقق من صحة الفرضية الرابعة، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية الأساسية تبعاً لمتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة، مسمى الوظيفي)، جدول (١٤) يوضح ذلك:

جدول (١٤)

تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية الأساسية تبعاً لمتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرةوالمسمى الوظيفي).

المتغير	المجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المجموعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	٤,٧١	٣	١,٥٧	٥,٥٣	٠,٠٠١
المسمى الوظيفي	٣,١٣	٢	١,٥٦	٥,٥٢	٠,٠٠٥
الخطأ	٤٤,٢٦	١٥٦	٠,٢٨٤		
المجموع	٥٦,٦٠	١٦١			

يظهر من جدول (١٤) ما يلي:

١. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجال السياسات التدريبية الأساسية تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة F(٥,٥٣) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار Schefee على متغير سنوات الخبرة ، جدول (١٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥)

نتائج تطبيق اختبار Schefee على متغير سنوات الخبرة .

المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من ٥سنوات	٥-٩سنوات	١٠-١٤سنة	أكثر من ١٥سنة
أقل من ٥سنوات	٣,٤٣			٠,٤٤*	
٥-٩سنوات	٣,٢٧				
١٠-١٤سنة	٢,٩٩	٠,٤٤-*			٠,٥٧-*
أكثر من ١٥سنة	٣,٥٦			٠,٥٧*	

يظهر من جدول (١٥) أن مصدر الفروق بين مستويات الخبرة كانت بين (أقل من ٥سنوات، ١٠-١٤سنة) وكانت لصالح عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة أقل من ٥سنوات (٣,٤٣)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة (١٠-١٤سنة)(٢,٩٩).

و قد يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين الذين تتراوح خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر) هم الأكثر إدراكاً لأهمية السياسات الأساسية من حيث تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها ووضع الميزانية الكافية ومراعاة حقوق المشاركين والمدربين في البرنامج التدريبي ولان لديهم الخبرة و المعرفة الادارية الكافية لتطبيق هذه السياسات و تطويرها.

٢. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجال السياسات التدريبية العليا تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة F(٥,٥٢) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار Schefee على متغير المسمى الوظيفي، جدول (١٦) يوضح ذلك:

جدول (١٦)

نتائج تطبيق اختبار Schefee على متغير المسمى الوظيفي .

المتغير	المتوسط الحسابي	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة
رئيس شعبة	٣,٤٧			٠,٤٥*
رئيس قسم	٣,٤٥			٠,٤٣*
مدير دائرة	٣,٠٢	٠,٤٥-*	٠,٤٣*	

يظهر من جدول (١٦) أن مصدر الفروق بين مستويات المسمى الوظيفي كانت بين (رئيس شعبة، مدير دائر) وكانت لصالح (رئيس شعبة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لرئيس شعبة (٣,٤٧)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمدير دائرة (٣,٠٢)، وظهرت فروق بين (رئيس قسم، مدير دائرة) وكانت لصالح (رئيس قسم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لرئيس قسم (٣,٤٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمدير دائرة (٣,٠٢). ويعود السبب في ذلك إلى أن رئيس الشعبة هو الأكثر تعامل مع الموظفين واحتكاك بهم ويشرف على أدائهم فيكون لديه القدرة الكافية لتقييم الدورات التدريبية ومراعاة حقوق وواجبات الموظفين المشاركين فيها من شعبته.

وبالتالي رفض فرضية الدراسية الرابعة، وقبول الفرضية الصفرية أي وجود فروق ذات دلالة فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في مدى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة، ومسمى الوظيفي).

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي).

بهدف التحقق من صحة الفرضية الخامسة، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية التشغيلية تبعاً لمتغيرات (الجنس ، المستوى التعليمي)، جدول (١٧) يوضح ذلك:

جدول (١٧)

تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية التشغيلية تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس و المستوى التعليمي).

المتغير	المجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المجموعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٠٤	١	٠,٠٤	٠,١٢٥	٠,٧٢
المستوى التعليمي	٠,٢٧	٣	٠,٢٧	٠,٧١	٠,٩٣
الخطأ	٥٩,٧٨	١٥٧	٠,٣٨		
المجموع	٦٠,٥٩	١٦١			

يظهر من جدول (١٧) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجال السياسات التدريبية التشغيلية تبعاً لمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وهذا يشير على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)في مدى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية في أجهزة الخدمة المدنية

تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى التعليمي)، بالتالي صحة الفرضية الخامسة ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية السادسة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

بهدف التحقق من صحة الفرضية السادسة، تم تطبيق تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية التشغيلية تبعاً لمتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)، جدول (١٨) يوضح ذلك:

جدول (١٨)

تحليل التباين الثنائي(two-way-ANOVA) على مجال السياسات التدريبية التشغيلية تبعاً لمتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرةوالمسمى الوظيفي).

المتغير	المجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المجموعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	٨,٨٠	٣	٢,٩٣	٨,٨٨	٠,٠٠
المسمى الوظيفي	٠,٣٠	٢	٠,١٥	٠,٤٥	٠,٦٣
الخطأ	٥١,٥٢	١٥٦	٠,٣٣		
المجموع	٦٠٥٩	١٦١			

يظهر من جدول (١٨) ما يلي:

١. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجال السياسات التدريبية التشغيلية تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة F (٨,٨٨) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، للكشف عن مواقع الدلالة الإحصائية تم تطبيق اختبار Schefee على متغير الخبرة، جدول (٢٠) يوضح ذلك. وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية على مجال السياسات التدريبية التشغيلية تبعاً

لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة F (٠,٤٥) وهي قيمة دالـة إحصـائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥).

جدول (١٩)

نتائج تطبيق اختبار Schefee على متغير سنوات الخبرة .

المتغير	المتوسط الحسابي	أقل من ٥سنوات	٥-٩سنوات	١٠-١٤سنة	أكثر من ١٥سنة
أقل من ٥سنوات	٣,٦٢				
٥-٩سنوات	٣,٢٧				-٠,٤٨*
١٠-١٤سنة	٣,٢٣				-٠,٥٢*
أكثر من ١٥سنة	٣,٧٦		٠,٤٨*	٠,٥٢*	

يظهر من جدول (١٩) أن مصدر الفروق بين مستويات الخبرة كانت بين (أقل من ٥ – ٩ سنوات، ١٠ – ١٤سنة) والفئة (١٥ سنة فأكثر) وكانت الفروق لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبـرة أكثـر مـن ١٥سنوات (٣,٧٦)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبـرة (١٠-١٤سـنة)(٣,٢٣)، وبلغ ٥-٩سنة (٣,٢٧).

و قد يعود السبب في ذلك الى أن فئة الموظفين لسنوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر) لـديهم خبرة اكبر في توظيف التكنولوجيا في البرامج التدريبية واختيار مواعيد مناسبة لتنفيذ البـرامج التدريبية وبالتالي ظهرت فروق لصالح هذه الفئة من الخبرة العالية.

وبالتالي رفض الفرضية السادسة، وقبول الفرضية الصفرية أي وجود فروق ذات دلالة فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)في مدى تطبيق السياسات التدريبية العليا في أجهزة الخدمة المدنية تعزى المتغيرات الوظيفية (سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

(٣-٥) الاجابه على السؤال المفتوح:

اما بالنسبة للاجابة على السؤال المفتوح الموجود في الاستبانة فقد كان عدد الافراد الـــذين قدموا اقتراحات حول تفعيل السياسات التدريبية في اجهزة الخدمة المدنية ، (٦٩) فردا من افراد عينة الدراسة.

وكانت أهم المقترحات الخاصة بتفعيل سياسات التدريب في إدارة الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية من وجهة نظر بعض العاملين، كما في الجدول (٢٠):

جدول (٢٠)

أهم مقترحات من أجل تفعيل سياسات التدريب في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن

الرقم	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
١	ضرورة بحث للموظفين إلى دورات الخارجية وعدم الاقتصـــار على رؤساء الأقسام والمدراء.	٧	٦,١
٢	ربط البرنامج التدريبي بالتقييم الشهري	٤	٣,٥
٣	دراسة الاحتياجات التدريية	٤	٣,٥
٤	ضرورة وجود نظام تقيميي للموظف المتدرب بعد انتهاء الدورة	٦	٥,٢
٥	زيادة مواد التدريب	٤	٣,٥
٦	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	٢	١,٧
٧	الالتزام بالشفافية التامة عند اختيار المتدريبين	٥	٤,٣
٨	التدريب على آلية العمل الرسمي	٨	٧,٠
٩	أهمية وضع آليات عمل فعال	٣	٢,٦
١٠	وجود نظام يتم من خلاله ترشيح الموظفين حسب احتياجاتهم	٢	١,٧
١١	حضوع للدورات خارج المملكة	٤	٣,٥
١٢	إنشاء قاعدة بيانات في المؤسسة	٢	١,٧
١٣	تفضل استخدام الاساليب الحديثة في مجال التدريب	١	٩.
١٤	اختيار الزمان والمكان المناسبين	٣	٢,٦

١٥	أهمية فصل الجهة التي تتولي التخطيط التدريبي عن الجهة التي تقوم به	٥	٤,٣
١٦	السير بالمسار التدريبي بشكل مترابط	٣	٢,٦
١٧	عدم النظر الى الدورات التدريبية على أنها منفعة مادية فقط	٤	٣,٥
١٨	الابتعاد عن الاسلوب الشخصي والمنفعة في التدريب	٢	١,٧
١٩	اعلان عن الدورات بشكل رسمي	١	٠,٩

يظهر من جدول (٢٠) أن أهم المقترحات من اجل تفعيل سياسات التدريب في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض العاملين في التدريب في مؤسسات ديوان الخدمة المدنية كما يلي:

١. التدريب على آلية العمل الرسمي.

٢. ضرورة بعث للموظفين إلى دورات الخارجية وعدم الاقتصار على رؤساء الأقسام والمدراء.

٣. ضرورة وجود نظام لتقييم الموظف المتدرب بعد انتهاء الدورة التدريبية.

٤. ضرورة الالتزام بالشفافية التامة عند اختيار المتدربين.

٥. أهمية فصل الجهة التي تتولي التخطيط التدريبي عن الجهة التي تقوم به.

الفصل الرابع

ملخص النتائج والتوصيات

ملخص النتائج:

بعد إجراء العمليات الإحصائية اللازمة للبيانات للتحقق من فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

١.من وجهة نظر افراد عينة الدراسة فان مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للسياسات التدريبية العليا (٣,٤٢)، وبانحراف معياري (٠,٥٢).

٢. من وجهة نظر افراد عينة الدراسة فان مستوى تطبيق السياسات التدريبية الاساسية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للسياسات التدريبية الاساسية (٣,٢٦)، وبانحراف معياري (٠,٥٩).

٣. من وجهة نظر افراد عينة الدراسة فان مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للسياسات التدريبية الاساسية (٣,٢٦)، وبانحراف معياري (٠,٥٩).

٤. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى التعليمي) في مستوى تطبيق السياسات التدريبية (العليا،الاساسية،والتشغيلية) في أجهزة الخدمة المدنية .

٥. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح (أكثر من ١٥ سنة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) (٣,٧١).

٦. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية العليا تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح المسمى الوظيفي (رئيس قسم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمسمى الوظيفي (رئيس قسم) (٣,٥٩).

٧. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) (٣,٤٣).

٨. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية الأساسية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح (رئيس شعبة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لرئيس شعبة (٣,٤٧).

٩. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنوات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة (أكثر من ١٥سنوات) (٣,٧٦).

١٠. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتغير (المسمى الوظيفي) في مستوى تطبيق السياسات التدريبية التشغيلية في أجهزة الخدمة المدنية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة تم وضع عدد من التوصيات:

١.العمل على تحديد معايير واضحة ودقيقة لترشيح المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية للموارد البشرية لأجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

٢.ضرورة العمل على التخطيط المستمر لبرامج التدريب وعلى كافة المستويات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

٣.مشاركة مديري التدريب بتصميم المواد التعليمية المكتوبة والمصورة لاستخدامها في تنفيذ برامج التدريب والتنمية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

٤.ضرورة بعث للموظفين إلى دورات الخارجية وعدم الاقتصار على رؤساء الأقسام والمدراء.

٥.ضرورة وجود نظام لتقييم الموظف المتدرب بعد انتهاء الدورة التدريبية.

٦.ضرورة فصل الجهة التي تتولي التخطيط التدريبي عن الجهة التي تقوم به.

٧.إجراء دراسات مستقبلية لتحديد إحتياجات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن حسب متطلبات المستويات الإدارية والفروق الفردية للموظفين ليسهل بناء برامج تدريبية تتناسب مع تلك الاحتياجات.

٨.إجراء دراسات مستقبلية حول الصعوبات التي تواجه أجهزة الخدمة المدنية في عمليات تقييم الإحتياجات وإعداد وتصميم البرامج التدريبية وطرق وأساليب تنفيذ تلك البرامج لجميع المستويات الإدارية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

ابو دولة، جمال، أيوب ،ميرفت .(٢٠٠٣)."تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الادارة الوسطى والادارة الاشرافية في قطاع البنوك الاردنية، ابحاث اليرموك ، المجلد (١٩) العدد(٣أ): ١١٦١-١١٩٦

ارحيم، سوسن إبراهيم يوسف. (٢٠٠٢). "واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص" "دراسة ميدانية"، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

أيوب، ميرفت أديب فارس. (١٩٩٩). "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الاشرافية في قطاع البنوك الأردنية". رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٥). "التدريب بالوسائط المتعددة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

جاد الرب، سيد محمد. (١٩٩٥). "إدارة منظمات الأعمال"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مكتبة الجلاء الحديثة، بورسعيد.

حسن، محمد عبد الغني. (٢٠٠٣). "دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب"، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح. (١٩٩٧). "حقائب التدريب"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.

الشديفات، رقية محمد عبد الله. (١٩٩٩). أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

صادق، هدى. (١٩٩٣). "تحديد الاحتياجات التدريبية"، المجلة العربية للتدريب، العدد ١٠.

صلاح الدين، عبد الباقي. (٢٠٠٠). "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة.

الطعامنة، محمد. (١٩٩٦). أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع، دراسات العلوم الإدارية، المجلة ٢٣، العدد ٢.

الطعامنة،محمد.(٢٠٠٤)."الادارة الحكومية في الاردن:الواقع و متطلبات التغيير،القاهرة.

الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٧). "التدريب الإداري المعاصر"، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، ص١٠-٢٠.

الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٢). "التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، كلية العلوم التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.

عبد القادر، إبراهيم جميل علي. (١٩٩٣). دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

عبيدات، بدر يوسف بدر. (٢٠٠٣). "الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك. إدارة الأعمال.

عساف، عبد المعطي محمد، حمدان، يعقوب. (٢٠٠٠). "التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات"، دار زهران للنشر والتوزيع، شارع الجامعة الأردنية، عمان.

العكش، فوزي عبد الله. (٢٠٠٤). اتجاهات رؤساء المجالس البلدية في الأردن نحو التدريب ومدى حاجتهم له دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة البتراء، المنارة، المجلد ١٠، العدد ٢، ٢٠٠٤.

عليوات، محمود إبراهيم. (١٩٩٦). تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي الأردني العام والخاص. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العموش،ابتسام حمد عبود . (٢٠٠٠). دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة الشؤون التدريبية بمنظمات القطاع العام الأردني.

العواملة، نائل. (١٩٩١). قياس العوامل المؤثرة في كفاءة المدربين في مؤسسات التدريب المستقلة في الأردن. دراسات السلسلة أ، المجلد (١٨)، العدد (٢): ٨٠-١١٣.

الفارس، سليمان. (١٩٩٧). "تخطيط وتقييم المجهودات التدريبية في المنظمة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٣، العدد ٢، ص ١٢-٣٣.

الفرحان، أمل، الطراونة، محمد. (١٩٩٧). أثر التكنولوجيا، البحث والتطوير والتدريب على انتاجية مؤسسات القطاعين العام والخاص في الأردن. دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٤، العدد ١.

الفضلي، فضل الصباح. (١٩٩٠). مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية. مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٤، مارس.

الفضلي، فضل الصباح. (١٩٩٥). الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت. الإداري، ١٧ (٦٢): ٧، ٨٢.

القبلان، يوسف بن محمد. (١٩٩٢). "أسس التدريب الإداري"، دار عالم الكتب، الرياض.

المبيضين، عقله محمد، جرادات، اسامة محمد. (٢٠٠١). "التدريب الإداري الموجه بـالأداء"، معهد الإدارة العامة، المملكة الأردنية الهاشمية.

محمد، عمر عثمان. (١٩٨٩). "سياسة التدريب الإداري في الدول النامية "المقومات والحلول""، المجلة العربية للتدريب، مجلد ٢، العدد ٤.

مخامرة، محسن. (١٩٩٣). "التدريب في الشركات الأردنية"، "تحليل الممارسات والنشـاطات"، دراسات العلوم الإنسانية، المجلد ٢٠أ، العدد ٣.

المومني،علاء الدين علي.(٢٠٠٥)."تحليل سياسات ادارة الموارد البشرية في برنامج اصـلاح القطاع العام و اثرها على الخدمة المدنية فـي الاردن" رسـالة ماجستير،قسـم الادارة العامة،جامعة اليرموك.

نجار، ماري جورج. (١٩٩٢). تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات المساهمة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الهندي، وحيد بن أحمد. (١٩٩٣). واقع التدريب في المؤسسات في المملكة العربية السـعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٣)، العدد (٧٩): ١١٣-١٦٥.

المراجع الأجنبية:

Abu-Doleh,J.,Weir,D.,.(1997). "Management Training and Development Needs Analysis Practices In Jordan Private Companies,Middle East Business Review,vol.2, N.1 , PP:87-80 .

Acton, T., Golden, W. (2002). "Training The Way to Retain Valuable IT Employees?, National University of Ireland Galway, Ireland.

AL-Faleh, M. (1989). "Training and Development of Business Executives in Jordan, Department of Business Administration, University of Jordan, Amman, Jordan.

Al-Soube, F. (1991). "The Impact of Training Programs on the Efficiency of the Staff of Mu'tah University, Jordan, Mu'tah Journal for Research and Studies, Vol. (6), No. (2).

Brown, B. (1999). "Training Practices for Small Business, By www.Cete.org/acve/docgen.asp. pp. 1-6.

Brudney, J. L. (2002). "Training Policy Governance in Nonprofit Boards of Directors" The Views of Trainer-Consu Hants. Nonoprofit Management and leadership, Vol. 12, No. 4, Summer 2002.

Byars, L., and Leslie, W.R. (1991). "Human Resources management, Homewood, Hlionis: Irwin, P206.

Clark, S., Metalina, T., .(2000). "Training In the New Private Sector In Russia". International Journal of Human Resources Management, Vol. 11, No. 1, PP. 19-36.

Davis, L., .(2006). "Human Kesource Interventions and Training in Downsized Organizations to Assist Remaining Employees, A dissertation Submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University.

Dawe, S., (2005). "The Changing Training Practices in Large Australian Firms, www.ncver.edu.au/research/core/cpoo3.htm, PP. 1-10.

Durra, A., and ELsabbagh, Z.,.(1994). "Training of Top And Middle Managers IN Commercial Banks In Jordan: An Empirical Study, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Herbert, R., and Doverspihe, D., (fall 1990), "Performance Appraisal in the Training needs Analysis process: A Review and Critique" Public Personal management, Vol. 19, Issue. 3, PP. 253-261.

Hughes, A., Mussnug, K. (1997). "Designing effective employee Training Programmers" Training for Quality, Vol. 5, No. 2, PP. 52-57.

Joseph, S., and Ping-Lung. (2004). 6th Ed., Addison Wesly.

Khassawneh, A. (1997). "The Effectiveness of Training Programs Carried out by the Jordanian Institute of public Administration The Trainees Perspective, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Kubr,M.and,Prokpenko,J.(1989).diagnosing Management Training and Development International Labor Organization,Geveva>

Laurie, J., and et al. (2002). Profiting from Learning Firm Level Effect of Training Investment and Market Implication, Sigaproe Management Review, Vol. (24), No. (3), PP. 16-76.

Mann, S. (1996). "What should training evaluations Evaluate"? Jourral of Eurpean Industrial Training, Vol. 20, No. 3, PP. 14-20.

Mathews, B., and Ueno, A. (2001). "Quality Training Finding from a European Survey", The TQM Magazine, Vol. 13, No. 1.

Mathis, R., and Jackson, J. (1988). Personal Human Recources Management, west publishing.

Phillips Jack J. (2004). "Training evaluation and measurement Methods", Jaico Publishing house, Mumbai.

Robinson Kienth, R. (1985). "Training management", Billing and sons Publishing company.

Sanchez, A., and et al. (2003). Effect of Training on Business Results, International Journal of Human Resource Management, Vol. (14), No. (6) PP. 956-980.

Schleger Peter, R. (1985). "Approach to Training And Development, Second edition, Addison-Wesly Publishing Company, Inc.

Smith, A. and Smith, E. (2007). "The development of Key training policies in England and Australia: a comparison, charles sturt University, Australia.

Tracey, W.R. (1984). "Designing Training and Development System", Washington.

Wills, M. (1994). "Managing the Training Process: Putting the Basics into practice", Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 6, PP. 4-28.

Xiao, J. Nklo, L. (1998). "The Education And Training of Employees In 12 Countries In China".

YANG, K. K. (2006). "A Comparison of Cross-training policies indifferent Job shops". International Journal of production Research. Singapore Management University.

النشرات و مواقع الانترنت:

موقع وزارة تطوير القطاع العام www.mopsd.gov.jo ٢٢-٦-٢٠٠٨

موقع المعهد الوطني للتدريب www.nit.gov.jo ٢٢-٦-٢٠٠٨

موقع ديوان الخدمة المدنية www.csb.gov.jo ٢٢-٦-٢٠٠٨

موقع رئاسة الوزراء www.pm.gov.jo ٢٣-٦-٢٠٠٨

رئاسة الوزراء ، إدارة حكومية افضل ...... لتحقيق نتائج افضل، وثيقة السياسات الحكومية لاصلاح القطاع العام ٢٠٠٤-٢٠٠٩ ، عمان.

نظام ديوان الخدمة المدنية المعدل ، ٢٠٠٨

الملاحـــق

ملحق رقم (١)

اسماء الجهات التي تم استثنائها من مجتمع الدراسة

أولاً: الوزارات:

١. وزارة الداخلية

٢. وزارة الدفاع

٣. وزارة الخارجية

ثانياً: الدوائر المركزية:

٤. دائرة المخابرات العامة

٥. ديوان التشريع والرأي

٦. دائرة قاضي القضاة

٧. دائرة الشؤون الفلسطينية

٨. الأمن العام

٩. الدفاع المدني

١٠. دائرة الأحوال المدنية والجوازات

ثالثاً: المؤسسات العامة:

١١. منطقة العقبة الاقتصادية

١٢. المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين

١٣. المركز الجغرافي الملكي

١٤. المعهد القضائي الأردني

١٥. جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

١٦. جامعة اليرموك

١٧. جامعة آل البيت

١٨. الجامعة الهاشمية

١٩. الجامعة الأردنية

٢٠. جامعة البلقاء التطبيقية

٢١. جامعة مؤتة

٢٢. جامعة الحسين

الملحق رقم (٢)

أسماء الجهات التي شملتها عينة الدراسة وعدد الأفراد المستهدفين في كل جهاز (داخل حدود عمان الكبرى)

الرقم	اسم الوزارة	عدد الموزع	عدد المسترجع
أ.	الوزارات		
١.	وزارة المالية	٤	٤
٢.	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	٣	٣
٣.	وزارة الصناعة والتجارة	2	2
٤.	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	2	2
٥.	وزارة الأشغال العامة والإسكان	2	2
٦.	وزارة السياحة والآثار	1	1
٧.	وزارة النقل	٤	٤
٨.	وزارة المياه والري	٤	٤
٩.	وزارة العمل	٤	٤
١٠.	وزارة الصحة	٤	٤
١١.	وزارة الزراعة	1	1
١٢.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	٣	٣
١٣	وزارة الاوقاف و الشؤون والمقدسات	١	١
١٤.	وزارة الثقافة	1	1
١٥.	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	2	2
١٦.	وزارة البيئة	1	1
١٧.	وزارة التربية والتعليم	4	4
١٨.	وزارة الشؤون البلدية والقروية	٣	٣
١٩.	وزارة التنمية السياسية	١	١
20.	وزارة العدل	1	1
21.	وزارة مراقبة الأداء الحكومي	٣	٣
22.	وزارة تطوير القطاع العام (الادارة العامة لتطوير القطاع العام)	٣	٣
23.	وزارة التنمية الاجتماعية	١	١
ب.	الدوائر المركزية		
٢٤.	ديوان المحاسبة	٤	٤
٢٥.	دائرة الموازنة العامة	٤	٤
٢٦.	ديوان الخدمة المدنية	٤	٤
٢٧.	دائرة الجمارك	٤	٤
٢٨.	دائرة اللوازم العامة	٣	٣
٢٩.	دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	٣	3
٣٠.	دائرة الأراضي والمساحة	٢	٢
٣١.	دائرة المطبوعات والنشر	1	١
٣٢.	وكالة الأنباء الأردنية	٣	3
٣٣.	دائرة الإحصاءات العامة	١	١
٣٤.	دائرة الآثار العامة	٢	٢
٣٥.	دائرة المكتبة الوطنية	٣	٣

.٣٦	دائرة العطاءات الحكومية	٣	٣
.٣٧	دائرة الارصاد الجوية	١	١
ج.	**المؤسسات العامة**		
٣٨	المجلس الأعلى للشباب	١	١
.٣٩	المجلس الأعلى للإعلام	٣	٣
.٤٠	المؤسسة التعاونية الأردنية	١	١
.٤١	البنك المركزي الأردني	٤	٤
.٤٢	صندوق التنمية والتشغيل	٢	٢
.٤٣	مؤسسة تنمية أموال الأيتام	١	١
.٤٤	المعهد الوطني للتدريب	٤	٤
.٤٥	مؤسسة المناطق الحرة	٤	٤
.٤٦	المؤسسة الأردنية للاستثمار	٣	٣
.٤٧	المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري	٣	٣
.٤٨	صندوق المعونة الوطنية	٢	٢
.٤٩	صندوق توفير البريد	١	١
.٥٠	صندوق الزكاة	١	١
.٥١	مؤسسة تنمية أموال الأوقاف	١	١
.٥٢	سلطة المصادر الطبيعية	٢	٢
.٥٣	سلطة المياة	٣	٣
.٥٤	سلطة الطيران المدني	٣	٣
.٥٥	الخط الحديدي الحجازي الأردني	١	١
.٥٦	مؤسسة الإقراض الزراعي	٣	٣
.٥٧	المركز الوطني للبحوث الزراعية	٣	٢
.٥٨	مؤسسة التدريب المهني	٢	٢
.٥٩	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	٣	٢
.٦٠	مؤسسة المواصفات والمقاييس	٣	٣
.٦١	المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية	٢	٢
.٦٢	المؤسسة الاستهلاكية المدنية	٢	٢
.٦٣	مؤسسة المدن الصناعية	٢	٢
.٦٤	المركز الثقافي الملكي	٢	٢
.٦٥	مؤسسة تشجيع الاستثمار	٢	٢
.٦٦	مؤسسة الإذاعة والتلفزيون	٢	٢
.٦٧	بنك تنمية المدن والقرى	٢	٢
.٦٨	المعهد القضائي الأردني	١	١
	المجموع	١٦٢	١٦٠

الملحق رقم (٣)



جامعة اليرموك
قسم الإدارة العامة

تحليل سياسات التدريب في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن

السيدة/ السيد...

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل سياسات التدريب في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن.

أرجو تعبئة الاستبانة المرفقة بكل صراحة وموضوعية مؤكدة أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة اليرموك.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة
ربى فوزات سهاونة
إشراف
الاستاذ. الدكتور محمد الطعامنة

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر: ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ ٣١-٤٠ سنة
☐ ٤١-٥٠ سنة ☐ ٥١-٦٠ سنة

٣. المستوى التعليمي
☐ الدراسة الثانوية فما دون
☐ دبلوم كلية مجتمع
☐ الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)
☐ دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراة)

٤. مجال التخصص في دراستك العلميّة:

☐علوم انسانية ☐ علوم طبيعية

٥. المستوى الإداري:

☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ مدير دائرة

٦. عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية أو التدريب :

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-٩ سنوات ☐ ١٠ - ١٤ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

٧. عدد الدورات التدريبية الّتي التحقت بها خلال الثلاث سنوات الماضية:

اسم الدورة التدريبية	العدد

٨.مكان انعقاد الدورات:

☐محلية ☐خارجية ☐محلية وخارجية

٩.هل تعتمد منظمتكم على مدربين من خارج منظمتكم:

☐نعم ☐لا

١٠. ما المستوى التنظيمي لادارة التدريب ضمن الهيكل التنظيمي في منظمتكم؟

☐ مديرية

☐ قسم ضمن دائرة

☐ وحدة ضمن قسم

☐ جزء من مهام إدارة الأفراد وشؤون العاملين

☐ أخرى (الرجاء ذكرها): ______________________

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	السياسات التدريبية العليا					
١	ترتبط سياسة وأنشطة التدريب مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة .					
٢	يتم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي وتنمية العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية.					
٣	يتم مراعاة الشفافية والعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص في الإعلان عن برامج التدريب للموظفين.					
٤	تتوفر خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الإدارية.					
٥	يتم الاعتماد على مواصفات الوظيفة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.					
٦	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الاداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية.					
٧	يوجد خطط استراتيجية وأهداف واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية.					
٨	تنبثق خطة الاحتياجات التدريبية من الخطة الاستراتيجية للمنظمة.					
٩	هناك تخطيط مستمر لبرامج التدريب وعلى كافة المستويات.					
١٠	تتضمن الخطة التدريبية كافة الاحتياجات التدريبية.					
١١	تساعد خطط التدريب المنظمة في تحقيق أهدافها.					
١٢	يتم التأكد من توافر المهارات التدريبية المناسبة.					
١٣	يهتم القادة والرؤساء بتعزيز المهارات التدريبية للموظفين.					
١٤	يتم ملائمة برامج التدريب لتوجهات رفع كفاءة الأداء.					
١٥	يتم تحديد طبيعة علاقات ادارةالتدريب بادارة ووحدات المنشأة الاخرى.					
١٦	يتم تحديد معايير واضحة ودقيقة لترشيح المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية.					
١٧	يتم الاهتمام بملاحظة التغيرات السلوكية والمهارية					

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	للمتدربين بعد التدريب.					
١٨	يوجد تنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى في المنظمة.					
١٩	تهتم الإدارة بالتدريب المبني على الجودة.					
	السياسات التدريبية الأساسية					
٢٠	يتمتع مدير التدريب بصلاحيات كافية في الشؤون الادارية والمالية للتدريب.					
٢١	يتم مشاركة مدير التدريب في وضع خطط البرامج التدريبية للمنظمة .					
٢٢	يقوم مدير التدريب بتصميم المواد التعليمية المكتوبة والمصورة لاستخدامها في تنفيذ برامج التدريب والتنمية.					
٢٣	يشارك مدير التدريب في صناعة القرارات الإدارية والمالية المتعلقة بالتدريب.					
٢٤	تتوفرميزانية مستقلة لأنشطة وبرامج التدريب.					
٢٥	تتوفر ميزانية كافية للقيام بأنشطة التدريب المخطط لها.					
٢٦	عادة ما يتم القيام بتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.					
٢٧	يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال معرفة ردود فعل المتدربين حول البرامج التدريبية.					
٢٨	يتم تقييم البرامج التدريبية بناء على احتساب التكلفة والعائد من التدريب.					
٢٩	يتم تقييم التدريب من خلال حساب بعض المؤشرات كزيادة الإنتاجية وانخفاض معدلات الخطأ في الاداء.					
٣٠	يتمراعاة الحقوق والواجبات الإدارية والمالية للمشاركين والمدربين في برامج التدريب.					
٣١	يتم استخدام نماذج واستمارات في التسجيل الإداري والمالي لجميع مراحل النشاط التدريبي.					
٣٢	تهتم سياسة التدريب بتفريغ الموظف من عمله أثناء عملية التدريب.					

السياسات التدريبية التشغيلية						
٣٣	يتم اختيار وتعيين المدربين والمشرفين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التدريب بناء على حاجة البرامج التدريبية.					
٣٤	يتم وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية بناء على خطة تدريب معدة مسبقاً.					
٣٥	يتم إخطار المدربين بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية ويكون ذلك قبل بدء تنفيذها بفترة كافية.					
٣٦	يتم استلام المادة التعليمية من المدربين قبل بدء التدريب، حتى يكن إعدادها وطبعها وتوزيعها على المتدربين في الوقت المناسب.					
٣٧	يوجد برامج تدريبية مبتكرة ومتطورة مع تطور المتغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.					
٣٨	يتم تحديد مكان التدريب بالنسبة لكل برنامج (سواء داخل المنظمة أو خارجها) بحيث يتضمن جميع المستلزمات المادية اللازمة التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائم.					
٣٩	تؤخذ الفروقات الفردية للمتدربين في عين الاعتبار عند تصميم المادة العلمية للبرنامج التدريبي.					
٤٠	يتم تزويد المتدربين بالمستجدات الحديثة في مجال التدريب والتطوير الاداري عند تصميم المادة العلمية.					

برايك ما هي اهم مقترحات من أجل تفعيل سياسات التدريب في إدارة الموارد البشرية في منظمتكم:

١- ....

٢- ....

٣- ....

Abstract

An Analysis Of Training Policies In The Jordanian Civil Service

This study aimed to analyze the training policies in the institutions of civil service in Jordan by examining the level of application of these policies (Supreme, basic and operational) in these institutions. Furthermore, the study aimed to clarifying the impact of demographic variables, (sex, and educational level) and functional variables (number of years of experience, and job title) on the application of these policies in those institutions.

The study sample included (68) ministries and foundations represented by 162 individuals in specific positions such as personnel managers , human resources directors, research and development managers and the highest administrative level in the specified institutions.

Questionnaire was used as an instrument to collect data so it included paragraphs regarding the level of applying the three areas of training policies (the supreme, basic and operational) in the institutions of civil service. Data were analyzed by using statistical analysis through the use of statistical package for Social Sciences (SPSS).

The results of the study included the following:

1 - From the viewpoint of the study sample, the level of applying training policies (supreme, basic, and operational) is moderate in Jordanian civil service.

2 - There are no statistically significant differences between the arithmetic means of the variable of demographics (sex and educational level) in the level of applying training policies (supreme, basic and operational) in the civil service institutions.

3 – There are statistically significant differences between the arithmetic means in the level of applying supreme training policies that are attributable to the functional variables of (years of experience, and job title) in the civil service institutions.

4 - There are statistically significant differences between the arithmetic means in the level of applying basic training policies which are attributable to the functional variables of (years of experience, and job title) in the civil service institutions.

5 - There are statistically significant differences between the arithmetic means in the level of applying operational training policies that are attributable to the functional variable of (years of experience) in the civil service institutions.

6 - There are no statistically significant differences between the arithmetic means of the variable of (job title) in the level of applying operational training policies in civil service institutions.

In light of these findings, a series of recommendations including presented:

1. Working on setting clear and precise standards for nominating trainees to participate in the human resources training programmes for the civil service institutions in Jordan.

2. The participation of training managers in designing written and photocopied educational materials will be used in the implementation of training programmes and development in the civil service institutions in Jordan.

3. The nessecity of continuous planning for training programmes at all administrative levels in civil service institutions in Jordan. .

4. The nessecity of sending employees to external traning courses, not only head of department and managers.

5. The nessecity of having an evaluating system for employees after traning courses.

6. Traning planning should be done seperately from implementing it.

7. Conducting future studies to determine the needs of staff in civil service institutions in Jordan according to the requirements of administrative levels and the individual differences of staff to facilitate the building of training programmes that commensurate with those requirements.

8. Conducting future studies on the difficulties facing civil service institutions in the assessment of needs and the preparation and the designing of training programmes as well as the ways and means of implementing such programmes in all administrative levels.